المال والتجارة

Al Mal Waltegara

الألف مصنع وآلاف المصانع المتعثرة

أهمية التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهنى

اقتراح وبحث عن ضريبة الأطيان وتطوير طرق التحصيل

تقييم الأداء في الشركات الصناعية «المجتمع السعودى»

مالية ❖اقتصادية ❖عامة تصدر شهريا ❖العدد ٤٤٤❖ شهر أبريل ❖٢٠٠٦❖ السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع:-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط:-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك:-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية ـ اقتصادية ـ مالية ـ عامة ـ تصدر شهرياً

العدد ٤٤٤ ـ أبريل ٢٠٠٦ م

✻ فى هذا العدد ✻

كلمة العدد — صفحة

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

١١ شارع مريت باشا ـ ميدان التحرير ـ القاهرة تليفون: ٥٧٤٤٦٣٠ ـ ٥٧٤٢١٩٠ فاكس: ٥٧٥٠٤١٩

كلمة العدد
بقلم
محاسب
أحمد عاطف عبدالرحمن
رئيس مجلس الإدارة

الألف مصنع والآلاف المصانع المتعثرة



****

■ الهم الكبير الذى يشغل بال الحكومة الآن فى كيفية الوفاء بما جاء ببرنامج رئيس الجمهورية من حيث الوعد والإلتزام بإنشاء ألف مصنع وتشغيل مئات الآلاف من العاطلين وكيف السبيل إلى كل ذلك ؟.

■ المطلوب استثمارات بمليارات الجنيهات - لم يتم تحديدها من أين وإلى أى اتجاه ستسير وإلى أى الصناعات ستتجه ؟ صناعة أم خدمات أو بترول ومجال البترول هو المسيطر والجانب الرابح فى الاستثمارات حالياً ويأتى من بعده الخدمات .

■ الصناعة ... الخارج منها أكثر من الداخل - نتيجة لتعرضها لكثير من الأزمات خلال مرحلة التحول من النظام الشمولى إلى النظام الرأسمالى - فالقرارات الاقتصادية توالت وتتابعت فى غياب خطة منظمة أو برنامج حكومى يساعد على التحول السلمى من النشاط الاشتراكى فالأمر لا يجب أن يتم بجرة قلم - أو قرار مفاجئ بل كان يجب أن يسبقه إعادة ترتيب البيت ليكون فى استقبال السياسة الجديدة بأقل خسائر ممكنة .

■ الصناعة تحملت هذا العبء الكبير ولم تقف بجوارها الحكومة فيما تعرضت له من نكبات وهزات نتيجة للقرارات الكثيرة والمتتابعة من قبل الحكومة بداية من فتح باب الاستيراد على مصراعيه للاستيراد دون إعداد الدولة لمواجهة هذه المنافسة الشرسة من خلال إعادة دراسة النظام الجمركى ومعالجة العشوائيات والتفرقة بين المنتج الجاهز والمادة الخام والسلع المصنعة والنصف مصنعة وكذلك النظام الضريبى وإعادة صياغته بما يشجع الصناعة ويحفز على التوسع الصناعى الرأسى والأفقى بعد إعداد خريطة صناعية سليمة تغطى أنحاء الجمهورية لتوجيه الاستثمار للصناعات التى تحتاجها البلاد بدلاً من الاستثمار المتكرر فى مشروعات صناعية مكررة .

■ الساحة الصناعية أصبحت

مستباحة لكل من هب ودب بعيدة عن كل تخطيط أو ترشيد - ناهيك عن المشاكل الناتجة عن القرارات المتضاربة والخاطئة والمفاجئة فى مجال الاستثمار الصناعى والاقتصادى عموماً مما ينتج عنه تعثر لمعظم المصانع لفقدانها كل مقومات القدرة التنافسية .

■ من أجل هذا نادينا ومازلنا ننادى بضرورة الاتجاه إلى إصلاح ما هو قائم ومعطل ففى إصلاح ألف مصنع يتساوى مع إنشاء مصنع واحد جديد وهذا يتمشى مع ما تسعى إليه الحكومة من أجله فى سبيل التشغيل ومعالجة البطالة فهى سياسة معكوسة ما تفعله باليمين تقوم بهدمه باليسار ولا فائدة من وراء ذلك فى معالجة مشكلة البطالة .

■ المصانع المتوقفة فى حاجة إلى وقفة من جانب الحكومة لتعيدها إلى مسارها الطبيعى فى الإنتاج والحفاظ على العمالة القائمة بدلاً من القذف بهم إلى الشارع وتعيين الجديد من الشباب فى المشاريع المستهدفة فى البرنامج الجديد .

■ إن آلاف المصانع فى حاجة إلى دعم حكومى وإلى وقفة جادة مع قليل من التضحيات للانتهاء من مشكلة التعثر داخل المصانع ولكى تدفع هذه المصانع إلى العمل والتطوير والتشغيل لمزيد من العمالة بدلاً من إلقاء الجميع إلى الشارع وتحويل المصانع إلى خرابات لا طائل من ورائها وفقدان عناصر ذات خبرة وتاريخ فى الصناعة .

■ إن الحكومة الجديدة عليها عبء كبير فى إصلاح ما أفسده الدهر فهو متوارث من حكومات سابقة ولكن هو واجب قومى نحو إصلاح صورة الصناعة المصرية بعد أن فقدت الكثير من هيبتها ومكانتها فى الداخل والخارج وتشوهت بسببها صورة الاستثمار فى مصر .

إن تشغيل آلاف المصانع بقليل من التمويل سيحقق هدفين الأول الحفاظ على العمالة القائمة وكلها أسر كاملة لا يقل عدد أفرادها عن خمسة أفراد .

■ بعكس المعين حديثاً عبارة عن فرد واحد فالخسائر ستكون كبيرة لأن الاستغناء عن ١٠٠٠ عامل من مصنع معناها إلقاء ٥٠٠٠ فرد إلى الشارع والمعادلة محسوبة إذا تم التفكير فيها بعيداً عن مؤشرات رجال البنوك والذى لا يعنيهم سوى الحفاظ على مقاعدهم والرواتب الضخمة التى يحصلون عليها .

■ إن قضية التعثر ستستمر طالما أن هناك تعسفا من قبل البنوك دون تدخل حكومى لبتر جميع المشاكل وبأسلوب عملى يدفع الإنتاج والاقتصاد إلى الأمام بدلاً من الجمود والركود الموجود حالياً فى الصناعة .

أهمية التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهنى

إعداد دكتور/
محمد عبد الرزاق عرفان
دكتوراة الفلسفة فى تنمية الموارد البشرية

" أيها المسافر ، ليست هناك طرق ، إن الطرق توجد عندما يسير الناس فيها " « مثل إسبانى »

نظرة عامة :

هناك يقين بأن الأهداف والغايات لا تتحدد إلا من خلال طموحات البدايات ، فإن كنا نسعى بشكل جدى نحو تحقيق أطر للتكامل فيما بين السياسات الاقتصادية و الاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهنى ، فلابد وأن نمتلك أولاً - دولا وشعوباً وأفراداً - من المقومات والعناصر ما يجعلنا أمة فاعلة قادرة على تجسيد الفكر بشتى صوره ، ليكون واقعياً تطبيقياً يتناسب مع ما نحيا فيه من متغيرات شملت جميع نواحى الحياة - سواء اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو اجتماعية أو تقنية - ضمن النظام العالمى الجديد الذى نحيا فيه اليوم .

مبررات وجودنا العربى اليوم يجب أن يؤسس على فكر مختلف ، منبع اختلافه هو مدى إدراكنا - أولاً - للمتغيرات التى تحدث من حولنا لأننا نعيش فى خضم ثورات متداخلة وموجات متلاحقة لا فاصل زمنى بينها كونها مرتبطة بالثورة التكنولوجية وفكر العولمة فضلاً عن ارتباطها بالتقدم العلمى والفكر البشرى وتكنولوجيا التحكم عن بعد ، فضلاً عن أن مثل هذا النوع من المتغيرات لا يعيقها حيز الحدود المكانية أو الجغرافية ، فلم تعد المشاكل تتصف بالمحلية ولا الحدودية ولكن أصبحت تتسم بصفة "الكونية" مثل مشاكل الجوع والتصحر والفقر والنمو الديموجرافى والهجرة وكذا مشاكل البيئة والاستخدام غير العقلانى للموارد ومشاكل الثقافات المحلية للعديد من الشعوب ، جميع هذه المتغيرات

والتحولات سوف تفرض علينا ضرورة حتمية توجب علينا أن ننبذ فكر الشرائق والانعزالية ، وأن نغير من فكر وأسلوب تعاملنا مع العولمة وأن نعيد صياغة تساؤلات هل نحن مع أو ضد فكر العولمة ليصبح هل نستفيد أو لا نستفيد منها .

الخصائص الرئيسية للنمو الاقتصادى فى البلدان العربية :

خلال الفترة ١٩٨٠ - ١٩٩٥ حققت الدول العربية معدل نمو بلغ فى المتوسط نسبة مئوية واحد فى المائة ، و هو معدل يقل عن المتوسط الخاص بالبلدان النامية (٥٪) ولم يكن هذا المعدل الموجب لنمو إجمالى الناتج الحقيقى كافياً لتحسين الدخل الفردى ففى ظل متوسط نمو سكانى يبلغ حوالى ٣٪ ، انخفض نصيب الدخل الفردى من إجمالى الناتج المحلى بمقدار ١,٥٪ سنوياً فى الوقت الذى حققت فيه البلدان النامية كمجموعة نموا بنسبة ٣٪ سنوياً فى نصيب الدخل الفردى ، مقابل النمو بنسبة ١٪ فى البلدان الصناعية .

وكانت هناك اختلافات كبيرة فى أداء النمو الاقتصادى معبراً عنه بمتوسط دخل الفرد فى الدول العربية ، بالإضافة إلى فروق بين الفترات الزمنية المختلفة ، حيث مالت معظم الاقتصاديات النفطية إلى تسجيل معدلات نمو سلبية خلال الفترة ١٩٨٠ - ١٩٩٥ مما يعكس - ضمن أمور أخرى - أثر انخفاض أسعار النفط عن المستويات المرتفعة التى بلغتها خلال الفترة ١٩٧٩ - ١٩٨٠ ، وارتفاع معدلات النمو السكانى فى تلك البلدان .

وقد سجلت أعلى معدلات نمو الدخل الفردى فى كل من مصر وموريتانيا وسلطنة عمان واليمن ، حيث تتراوح هذه المعدلات طبقاً للتقديرات فيما بين ١,٣٪ إلى ١,٧٪ وكانت هناك فرصة لأن يكون أداء هذه البلدان مرتفعاً عن هذه المستويات لولا الانخفاض الحاد فى معدلات نموها الاقتصادى فى فترة التسعينيات ، حيث سجلت جميع هذه البلدان (باستثناء موريتانيا) معدلات نمو سلبية .

وقد أدى اختلاف أداء النمو بين البلدان النفطية والبلدان غير النفطية إلى تضييق الفجوة بين مستويات الدخل الفردى إلى حد ما ، غير أنه لا تزال هناك فروق كبيرة ، فعلى سبيل المثال يبلغ متوسط الفرد فى أغنى دولتين (الكويت وقطر) أكثر من ٧٥ ضعفا بالمقارنة مع متوسط الدخل الفردى فى أفقر بلدين (السودان والصومال) .

الخصائص الرئيسية للعمالة والمؤشرات

المرتبطة بها في البلدان العربية:

جاء أداء النمو الاقتصادى الكلى مخيباً للآمال فى وقت تزايدت فيه الضغوط على أسواق العمل فى البلدان العربية .

فقد شهدت المنطقة العربية ككل ارتفاع معدل نمو القوى العاملة على الرغم من استمرار انخفاض معدلات مشاركة المرأة ، كما انخفضت إنتاجية العمل فى المنطقة العربية ككل أيضاً ، فضلاً عن احتمالات أن تستمر الضغوط على سوق العمل نظراً لأن أكثر من خمسين بالمائة من سكان بعض البلدان العربية هم دون سن الخامسة عشر من العمر .

و كنتيجة للزيادة الكبيرة فى معدلات البطالة فى الأونة الأخيرة فإن البطالة تبدو أكثر انتشاراً فى المناطق الحضرية إلى ما يزيد عن ٣٠٪ فى اليمن و ٥٠٪ فى قطاع غزة و ولكن معظم الاقتصاديات النفطية لا تواجه مشكلات الارتفاع الكبير فى معدلات البطالة ولكنها تواجه تحديات متماثلة فى إيجاد فرص العمل المستمر لأعداد متزايدة من المواطنين المنضمين إلى القوى العاملة.

وبالنظر إلى هيكل الاقتصادات العربية ، نجد تركز نسبة كبيرة من البطالة فى المناطق الحضرية .

الخصائص الرئيسية لمؤشرات القطاع الاجتماعى فى البلدان العربية :

على الرغم من ارتفاع معدلات البطالة فى بعض البلدان العربية ، إلا أن المنطقة العربية تعتبر (من الناحية الظاهرية) أفضل نصيباً عن غيرها من المناطق من حيث المؤشرات الاجتماعية التقليدية .

فمثلاً معدلات متوسط العمر المتوقع ومعدلات الوفيات بين المواليد تعتبر قريبة من المتوسطات الدولية ، كما أن معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية يعتبر معادلاً جيداً بيد أن متوسطات هذه المؤشرات تخفى فروقاً هامة بين البلدان العربية ، ويكتفى هنا بطرح بعض الأمثلة لتوضيح هذه النقطة :

١ - يتراوح متوسط العمر المتوقع من ٧٠ عاماً فأكثر فى بلدان دول مجلس التعاون الخليجى وإلى أقل من ٥٥ عاماً فى كل من جيبوتى والصومال والسودان وموريتانيا واليمن .

٢ - تتراوح معدلات الوفيات بين المواليد (لكل ألف مولود حى) من أقل من ٢٠ فى البحرين والإمارات العربية المتحدة وإلى أكثر من ١٠٠ فى جيبوتى والصومال واليمن .

٣ ـ تتراوح نسبة الأمية من ٢٠٪ فى الأردن إلى ما يربو على ٧٠٪ فى الصومال والسودان .

٤ ـ يكاد يكون الالتحاق بالمدارس الابتدائية ظاهرة عامة فى بلدان مثل الأردن ومصر والجزائر ولبنان وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية وسوريا وتونس والإمارات العربية المتحدة ولكنه يتم بنصف المعدل فى جيبوتى وموريتانيا .

من الأمور البديهية ارتباط هذه الاختلافات بشكل وثيق وكامل بالدخل الفردى فى البلدان العربية ، إلا أن مدى هذا الارتباط يتم بصورة متفاوتة ويلاحظ أن نتائج الاتفاق على التعليم فى المنطقة العربية تتسم بكونها نتائج مخيبة للآمال من حيث تنمية الموارد البشرية والتدليل على ذلك فقد بلغت نفقات التعليم فى عام ١٩٩٠ على سبيل المثال ٥,٢ ٪ من إجمالى الناتج المحلى فى البلدان العربية ، بالمفارقة بـ ٣,٩٪ فى البلدان النامية ككل ، ويمكن تفسير هذه المقارنة الواضحة بأن بنود الإنفاق التى يفترض فيها أن تفيد الفقراء تتسم بضعف شديد فى الكفاءة مثل بنود الإنفاق على الصحة والتعليم فلو افترضنا توجيه معظم النفقات مثلاً إلى التعليم العالى ومجالات الرعاية الصحية غير الأساسية ، فإن هذه النفقات قد تنطوى على تأثير سلبى مما يعنى بالضرورة الحاجة إلى النظر فى مكونات الإنفاق على التعليم وعدم الاكتفاء بمجرد مستوى ذلك الإنفاق فحسب.

أيضاً هناك الفروق الكبيرة بين المؤشرات الاجتماعية للذكور والإناث فى العديد من البلدان العربية ـ وبصفة خاصة فيما يتعلف بمجالات محو الأمية والتعليم ـ ما يستوجب بالضرورة الحتمية أن تتجح البلدان العربية فى استغلال ما يرتبط بتعليم الإناث وما ينتج عن ذلك من تحقيق المكاسب الكبيرة سواء على الصعيدين الفردى الخاص والاجتماعى العام ، كما تجد الإشارة إلى أن تركيز الإنفاق الاجتماعى فى المراحل الأولى على التعليم الابتدائى وخدمات الرعاية الصحية الأساسية ، وسوف يؤدى إلى تحقيق مردود أعلى على الصعيدين العام ، الخاص فضلاً عن أن ذلك سوف يؤدى إلى اجتذاب قدر أكبر من مشاركة القطاع الخاص .

إن طبيعة عملية التنمية الاقتصادية تؤثر بقوة على المؤشرات الجتماعية وهو ما يحتم على البلدان العربية أن تقوم بالتركيز الآن أكثر من أى وقت مضى على مواردها البشرية والاستفادة منها بشكل فعال وسليم .

جدول رقم (١) نمو إجمالى الناتج المحلى الحقيقى (متوسط سنوى)

الدولــــــة	١٩٨٠ ـ ١٩٨٥	١٩٨٦ ـ ١٩٩٠	١٩٩١ ـ ١٩٩٥	١٩٨٠ ـ ١٩٩٥
الجزائر	٢,٥	٠,١	٠,٧	١,٢
البحرين	٤,٥	٢,٥	٤,٩	٤,٠
جيبوتى	١,٦	٠,٥	-٠,٨	٠,٢
مصر	٦,٢	٤,٤	١,٢	٤,١
الأردن	٧,٦	٠,٩	٧,١	٤,٨
الكويت	-٧,٠	١,٢	١٣,١	١,٨
لبنان	٩,٥	-١٤,٨	١٣,٣	٣,١
ليبيا	-٣,٩	-٧,٢	٢,٠	-٤,٣
موريتانيا	٦,٦	٣,-	٣,٦	٤,٥
المغرب	٣,٤	٤,٥	١,٦	٣,٢
عمان	١٣,٥	٣,٣	٣,٨	٧,٣
قطر	-٢,٦	٣,٥	١,٩	٠,٧
المملكة العربية السعودية	-٠,٩	٤,٣	٢,٥	١,٨
الصومال	.....	.....	.....	.....
السودان	٠,٩	١,٦	٧,٠	٣,٠
سوريا	٤,٥	١,٨	٦,٤	٤,٢
تونس	٤,٧	٣,٣	٤,٣	٤,١
الإمارات العربية المتحدة	-٠,٧	٢,٩	١,١	١,٠
الجمهورية اليمنية	٧,١	٣,٥	٣,٧	٤,٩
متوسط النمو				
البلدان العربية	٠,٧	٠,٦	٢,٣	١,٣
البلدان النامية	٤,٤	٥,٥	٥,٣	٥,٠
البلدان الصناعية	٢,٣	٣,٣	١,٧	٢,٥

المصدر : صندوق النقد الدولى ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمى .

جدول رقم (٢) النمو السكاني (متوسط سنوي)

الدولـــــــة	١٩٨٠ ـ ١٩٨٥	١٩٨٦ ـ ١٩٩٠	١٩٩١ ـ ١٩٩٥	١٩٨٠ ـ ١٩٩٥
الجزائر	٣,٥	٢,٧	٢,٤	٢,٩
البحرين	٤,١	٤,٢	٢,٠	٣,٥
جيبوتى	٢,٢	٣,٤	٢,٧	٢,٧
مصر	٢,٨	١,٧	٢,٢	٢,٣
الأردن	٤,٠	٥,١	٥,٣	٤,٧
الكويت	٤,٧	٣,٣ -	١٢,٦	٤,٧
لبنان	٠,٢ -	١,٢	١,١	٠,٦
ليبيا	٣,٦	٦,٠	٣,٩	٤,٤
موريتانيا	٢,٨	٣,٦	٢,٨	٣,٠
المغرب	٢,٦	٢,٣	٢,٢	٢,٤
عمان	٤,٩	٦,٦	٤,٣	٥,٣
قطر	٧,٥	٤,٢	٣,٧	٥,٣
المملكة العربية السعودية	٤,٤	٥,٨	٣,٤	٤,٥
الصومال	.....	.....	.....	....
السودان	٣,٢	٢,٧	٢,٢	٢,٧
سوريا	٣,٤	٣,٤	٣,٥	٣,٤
تونس	٢,٥	٢,٣	١,٨	٢,٢
الإمارات العربية المتحدة	٦,٦	٦,٥	٤,٥	٥,٩
الجمهورية اليمنية	٢,٩	٢,٥	٤,٤	٣,٣
متـوسـط النمـــو				
البلدان العربية	٣,١	٢,٧	٢,٦	٢,٨
البلدان النامية	٢,١	٢,١	٢,٠	٢,١
البلدان الصناعية	٠,٥	٠,٦	٠,٦	٠,٦

المصدر : صندوق النقد الدولى ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمى .

جدول رقم (٣) نمو نصيب الفرد من إجمالى الناتج المحلى الحقيقى (متوسط سنوى)

الدولة	١٩٨٠ـ ١٩٨٥	١٩٨٦ـ ١٩٩٠	١٩٩١ـ ١٩٩٥	١٩٨٠ـ ١٩٩٥
الجزائر	-٠,٩	-٢,٣	-١,٧	-١,٦
البحرين	٠,٤	-١,٦	٢,٩	٠,٦
جيبوتى	-٠,٥	-٣,٥	-٣,١	-٢,٣
مصر	٣,٢	٢,٧	-١,٠	١,٧
الأردن	٣,١	-٥,٢	٠,٩	-٠,٢
الكويت	-١١,١	٤,٤	٧,٢	-٠,٥
لبنان	-٩,٠	-٢,٦	١١,٧	-٠,٥
ليبيا	-٧,١	-١١,٤	-١,٥	-٦,٧
موريتانيا	٣,٧	-١,٠	٠,٧	١,٣
المغرب	٠,٨	٢,١	-٠,٥	٠,٨
عمان	٨,٢	-٢,٩	-١,٦	١,٧
قطر	-٩,٤	-٠,٨	-٢,٢	-٤,٥
المملكة العربية السعودية	-٥,١	-١,٣	-٠,٨	-٢,٦
الصومال	-١,٧	-٢,١	-٣,٣	-٢,٣
السودان	-٢,٢	-١,٠	٤,٧	٠,٣
سوريا	٠,٣	-١,٥	٣,٤	٠,٧
تونس	٢,١	١,١	٣,٢	٢,٢
الإمارات العربية المتحدة	-٦,٩	-٣,٦	-٣,٢	-٤,٧
الجمهورية اليمنية	٤,١	١,٠	-١,٤	١,٤
متوسط النمو				
البلدان العربية	-٢,٣	-٢,١	-٠,٣	-١,٥
البلدان النامية	٢,٢	٣,٣	٣,٢	٣,٩
البلدان الصناعية	١,٨	٢,٦	١,١	١,٩

المصدر : صندوق النقد الدولى ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمى .

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في ١٩٩٣م والمؤشرات الاجتماعية

متوسط العمر المتوقع	٠,٥٨
مع الوفيات بين المواليد	– ٠,٥٧
معدل الخصوبة الكلية	– ٠,٣٥
طبيب / سكان	– ٠,٣٩
التطعيم ضد الحصبة	٠,٢٣
توفير المياه الصالحة للشرب	٠,٤٨
سوء التغذية بين الأطفال	– ٠,٤٠
نسبة الأمية	– ٠,٤٩
الالتحاق بالمدارس الابتدائية	٠,١٦
الالتحاق بالمدارس الثانوية	٠,٥١
نسبة المدرس / التلاميذ بالمدارس الابتدائية	– ٠,٢٤
نسبة المدرس / التلاميذ بالمدارس الثانوية	– ٠,٣٤

المصدر : تقديرات خبراء صندوق النقد الدولي .

اقتراح وبحث
عن ضريبة الأطيان وتطوير طرق التحصيل

إعداد/ **نيرة أحمد محمود شعيرة**
كبير باحثين
مصلحة الضرائب العقارية ـ القاهرة

المقدمة :

أولاً : منذ عام ١٩٠٥ تاريخ إنشاء أول مسح مساحى للجمهورية ورفع الأراضى على خرائط مساحية وبها تم تقسيم الجمهورية إلى محافظات ومراكز وقرى وكل قرية تخصص لها زمام من الأراضى وكل زمام تم تقسيمه إلى حياض وكل حوض تم تقسيمه إلى قطع مساحية ... وتم إثبات ذلك فى سجلات ١ مساحة ، ٢٥ مساحة إلى وقتنا الحالى .

ولما كانت الأرض تتوارث أملاكها لا ملاكها الذين يتوارثونها وكانت الدولة تسير على نهج التسجيل العقارى الشخصى فكثرت مشكلات الأرض بين الجمهور إذ لا ملكية لعقار دون محررات مسجلة على عكس المنقول إذ أن الحيازة فى المنقول سند الملكية ...

ولما كانت الدولة قد نهجت أسلوب التسجيل العينى بدل الشخصى فذلك هو الأدرق والأصوب الذى يؤدى إلى عدم خلق مشكلات .

ثانياً : ولما كانت الضرائب العقارية ومازالت كوحدة حكومية إدارية لها شأن فى خصوص إجراءات التسجيل للجمهور حيث يطلب الشهر العقارى من المشترى أن يقدم فى مستندات التسجيل كشفاً رسمياً مستخرجا من مكلفات الضرائب العقارية وبالتالى تقوم الضرائب بإثبات التغيرات فى المكلفات طرحاً واستنزالاً من تكليف البائع وإنشاءً وضماً لتكليف المشترى ... حيث تكون الضرائب على علم باسم المالك الجديد كى تتمكن من محاسبته على المال السنوى ... إذ المعنى من المكلفات هو معرفة المالك لمطالبته بالمستحقات الأميرية .

ومن هذا المنطلق أصبحت يد الضرائب العقارية ممتدة على مائدة تسجيلات الأراضى بين أيادى مصلحة المساحة والشهر العقارى ودوائر القضاء ... ولما كانت الأراضى محاطة بكثير من

المشكلات والإجراءات المعقدة فى مستندات التسجيل فقد ظهرت تلك المشكلات فى ساحة العمل الضريبى العقارى .

وتلكم التى سنعرض لها بل لأهمها بروزاً ومدى تأثيرها الفعال على جباية وتحصيل الأموال الأميرية ودياً كانت أم جبرية بأسلوب الحجز الإدارى بموجب القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ .

ثالثاً : أهم المشكلات المعوقة لأعمال التحصيل فى قطاع ضريبة الأطيان الزراعية :

١ ـ حدوث مناقلات ومبادلات للأطيان بين الممولين دون تسجيل عقود المبادلات والمنقولات وقد تكون المبادلات والمناقلات بدون عقود من أصله والضرائب ملتزمة بما هو مدون أمامها بالمكلفات ... ولهذا يتم التحصيل على أساس المكتوب لا على أساس الطبيعة وعند بيع أحد المتبادلين لأى مساحة لشخص آخر تظهر الملابسات والمشاكل ، وكذلك عند حالات الوفاة .

٢ ـ تزايد البلدان والنجوع والكفور والقرى المؤدى إلى صدور قرارات وزارية بعمل فصل مالى بين الزمامات وفتح مكلفات بلد لم تكن من قبل .

٣ ـ وجود نزع للملكيات نتيجة مشاريع عامة وعدم ورود الاستمارات ١٣٤ مساحة من مصلحة المساحة وتأخرها لمدد طويلة لم تكن تحت يد الضرائب العقارية لاستنزالها من مكلفات ذويها وأربابها وبذا يستمر ربطها دون وجه حق ، وتتراكم كذلك المتأخرات بحساباتهم .

٤ ـ هناك أطيان كثيرة أكلها النهر دون أن تستنزل من المكلفات ومازال ربطها سارياً ومستمراً دون تحصيل وليس من حق الضرائب العقارية رفع هذه الأطيان إذ المسئول عنها الآن الهيئة العامة للتنمية واستصلاح الأراضى وكذلك مصلحة المساحة التى تحولت الآن إلى هيئة مستقلة تفرض رسوماً باهظة .

٥ ـ الازدواج الضريبى ... وذلك بالمدن المربوط على مبانيها ضريبة عقارات مبنية فقد نجد مساحات كبيرة بل حياض بكاملها أقيمت عليها مبان وربطت المبانى بضريبة المبانى ومازالت الأرض باقية بالمكلفات ومربوطة بضريبة الأراضى الزراعية ويتعذر تحصيلها فتتزايد المتأخرات وتتراكم سنة تلو الأخرى .

٦ ـ البيوع الجارية المستمرة بأسلوب الحصول على أحكام صحة التوقيع أو أحكام صحة نفاذ عقود

عن طريق المحكمة وقيام المديريات بالتنفيذ بالنقل من مكلفة البائع إلى مكلفة المشترى تحت خانات الرهون وما يحدث عند التعديل من أخطاء نقل تلك المقادير بأطيان الممول الخصوصية المكلفة باسمه وذلك لبعدهم عن الشهر العقارى والمساحة اللذين يتولان كلاهما بحث الملكية .

٧ ـ وجود أطيان زراعية موضوع اليد عليها دون أى سند ولم تحيز بالجمعيات الزراعية ـ كأطيان الأجانب الذين كانوا بمصر ـ ثم غادروها وتركوا أطيانهم وواضعو اليد لن يبادروا حتى بحيازتهم وصعوبة التحصيل قائمة مع عدم التمكن من الحجز .

٨ ـ التعديل الضريبى ... كل عشر سنوات الذى يزيد من قيمة الضريبة فتكون هناك تكاليف معفاة بالقانون ٣٧٠ لسنة ١٩٥٣ ثم زيادة الربط ترفعها لتخضع للربط ولم تكن صيارفة التحصيل تعلم واضعى اليد كون أن التكاليف كان معفياً ويعتبرها الصيارفة أطيانا غير معلومة ويتعذر الاستدلال عليها وبذا تتراكم عليها المتأخرات .

٩ ـ التعديل الضريبى الجزئى لبعض حياض ببعض الزمامات نتيجة لاستفادة الأراض بمشروعات الصرف المغطى ومنها أراضى كانت معفاة وأصبحت مربوطة بالمال كذلك الحال تتزايد عليها المتأخرات ...

١٠ـ القانون رقم ٩٢ لسنة ٩٦ والذى أعاد الأمور إلى نصابها الحقيقى بأن أعاد الملك لأهله ذلك القانون العادل تواجه الضرائب العقارية مشكلة عدم امتثال المستأجرين للسداد الضريبى بحجة أنه مستأجر لمدة عام أو لمدة محصول واحد وأنه سدد الإيجار للمالك ولو سدد للضرائب أى مبالغ سيعترض عليها المالك ولم يعتد بها ومعظم الملاك يقيمون ببلاد بعيدة .

١١ـ أطيان زراعية بالقرى عليها مبان ومساحتها كبيرة خصوصاً فى الثمانينات ـ العقد الماضى ـ ولم يتقدم أهلها وملاكها إلى الضرائب بطلبات رفع على النموذج ٢٨ طلبات رفع التوالف .

رابعاً : الاقتراح الأمثل لحل هذه المشكلات وهو مقترح التطوير .

هو عدم الالتزام باسم صاحب التكليف عند التحصيل أو الحجز وذلك بالقيام بما يلى من خطوات:

١ ـ قيام مأموريات الضرائب

العقارية تحت إشراف المديريات بالعمل على حصر مزارعى الحوض بالكامل على الاستمارة ١٣٧ ضرائب عقارية (قصير الغيط) كل اسم بمساحته التى يضع يده عليها بالحوض وترقيمهم بمسلسل لكل حوض وحتى إن تكرر اسم المالك أو الزراع يدرج لأن الأساس هنا سيكون المساحة ورقمها المسلسل بالحوض واسم الملزم بأداء الضريبة وذلك بمعرفة معاونى المساحة .

٢ ـ مطابقة مساحة المحصور من الأرض بكل حوض على إجمالى مساحة الحوض بسجل ١٥ ض .ع إجمالى زمام الحوض .

٣ ـ تحرير كشف ربط بأسماء المنوطين بأداء الضريبة على أن يتم التحصيل من اسم المالك أو المزارع بالقسيمة ٧ ض.ع ويدرج فى خانة اسم صاحب التكليف اسم الحوض بدلاً من صاحب التكليف ولحساب قطعة مسلسلة رقم ...

٤ ـ عند توقيع الحجوز يدرج بخانة صاحب التكليف اسم الحوض وإن كان للممول أكثر من قطعة بالحوض يتم حساب جملتهم وإدراجهم كجملة واحدة من المال وإن كان له مساحات بأكثر من حوض فنفس الوضع إلا أنه عند التحصيل يتم استخراج قسيمة منفردة لكل قطعة سواء أكانت بالحوض الواحد أو بعدة أحواض .

٥ ـ تحرر إنذارات ومطالبات لكل مدين بأنه مستحق عليكم مبلغ من المال عن مساحة كذا بحوض كذا وهنا تظهر الشفافية ولم يتمكن الممول من الهروب أو التأخير .

٦ ـ يتولى جهاز الربط بالمأمورية فتح جريدة لكل حوض بدلاً من فتح جريدة لكل ممول وهنا يتم إنجاز المراجعات فى وقت لا يزيد عن ثلاثين يوماً مهما كانت الصيرافية كبيرة الحجم.

٧ ـ اعتماد قواصير الغيط ١٣٧ ض.ع (كشوف حصر المزارعين بكل حوض) من رجال الإدارة المحلية العمدة أو الشيخ أو كليهما وأحد أعضاء المجلس الشعبى المحلى حتى تكون مستنداً للشروع فى توقيع الحجوز الإدارية .

وهنا تختفى مشكلة الأراضى الغير معلومة ومشكلة الأراضى التى أكلها النهر ومشكلة الأراضى المقام عليها مبان بالمدن أو القرى ومشكلة التعديل الضريبى والمناقلات والمبادلات ونزوع الملكية.

٨ ـ بالجزء العلوى من

الجريدة ٨٤ لكل حوض يتم إدراج التغييرات فى اسم الملاك عندما يحدث تغيير وذلك بالمداد الأحمر .

٩ ـ يدرج الربط بالأصول والسدادات بالخصوم اسماً اسماً تبعاً للقسائم وتحصيل التأمينات الاجتماعية بواقع ٢٥٠,٠٠ مليماً للفدان مع عدم جبر كسر الفدان إلى فدان بل حسابه على مساحته بواقع ٢٥ قرشاً للفدان والقيراط بواقع قرش صاغ واحد .

١٠ـ عدم منح التخفيف أو الإعفاء بالقانون ٣٧٠ لسنة ٥٣ إلا إذا تقدم صاحب التكليف المالك الناطق باسمه التكليف بالاستمارة ٦٢ ض.ع طبقاً للتعليمات ولا يوجد من الملاك المنطوقة التكاليف بأسمائهم بكل صيرافة إلا نسبة ١ فى الألف وعند تقدمه وبحث طلبه بكل دقة يجاب لمطالبه ولا يوجد بأكبر صيرافة أكثر من خمسة أشخاص على الأرجح .

١١ـ إذا تقدم أحد الممولين بطلب إعفاء بحكم القانون ٥١ لسنة ١٩٧٣ يبحث طلبه جيداً بين تكليفه وبين وضع يده على وارد كشوف الحصر ويجاب لمطلبه ويدرج بالخصوم أمام اسمه قيمة إعفائه بالقانون ٥١ لسنة ١٩٧٣ بالمداد الأحمر مقسماً على المساحات المسلسلة التى يضع يده عليها بكل حوض أو بالحوض الواحد كل مساحة بقدرها ويتقدم كل عام بطلب بهذا الخصوص .

١٢ـ أما فيما يختص بالمتأخرات على أسماء أصحاب التكاليف فتظل باقية بالجرائد القديمة المفتوحة لكل ممول ويخصص لها من المأمورية قدامى الصيارفة ممن تأنس بهم المأمورية جانب الدقة والخبرة والمرونة فى التحصيل ليتولوا تحصيل هذه المتأخرات على مدى سنوات ثلاث أو خمس يقومون خلالها بالبحث والتحرى وجمع المعلومات والرجوع للجمعيات الزراعية ودلالى المساحة بكل قرية ويسمى صراف المتأخرات كما يتولى ذلك الصراف إرشاد الجمهور ذوى الشأن بالتقدم بطلب التالف نموذج ٢٨ أموال لرفع الضريبة عن الأراضى التى أقيمت عليها مبان فى القرى وحساب رفعها منذ عام ١٩٨٩ آخر تعديل وعمل تسويات الرفع ... مع دقة عمل المراجعات السنوية وعمل ما يلزم من أذون استبعاد من المتأخر نتيجة لما يظهر أمامه من أخطاء ... كما يتولى حث

الممولين الذين بجرائدهم فوائض سدادات بطلب تحويل الفوائض إلى من يرغبون من الممولين الذين عليهم متأخرات فى تكاليفهم وإمكان قيام هؤلاء الصيارفة - صيارفة المتأخرات - بالانتقال إلى مصلحة المساحة - هيئة المساحة للحصول على ما عساه أن يكون تحت يدها من استمارات ١٣٤ مساحة لم ترد للمأموريات بعد ولم تنفذ ويشرع فى تنفيذها فوراً وبحث التكاليف المباعة والمنقولة لآخرين تلك التى لم تتحمل بقدرها من المتأخرات وتحصيلها فوراً بالحجز أو الود وذلك بمراجعة كل تكليف مستجد أو مضاف إليه قدر وذلك فى مدد ١٩٨٩ للآن وفى المدة حتى ١٩٨٨ كل هذا سيؤدى إلى إهلاك المتأخرات بصورة واضحة حقيقية وكذلك استهلاك الفوائض .

١٣- بحث الأسماء المفتوح لها أكثر من جريدة والرجوع إلى تاريخ فتح الجريدة الجديدة والتثبت من صحة وارد المكلفة ثم عمل قرار رفيع للتكرار.

ومن هنا يتم الإجهاز على المتأخرات بصورة لم يشهد لها من قبل مثيل .

ومن جماع ما تقدم نرى أن التطوير هو التطوير الفنى لقنوات العمل التحصيلى وتدفق التحصيل بغزارة وإحداث الشفافية بين الممولين وجهاز الضرائب العقارية .

خامساً : مميزات هذا الاقتراح وسماته الظاهرة .

١ - أنه غير مكلف مادياً .

٢ - أنه يوفر المطبوعات التى تستهلك دون جدوى تحصيلية .

٣ - توفير وقت جهاز الربط.

٤ - سرعة إنجاز المراجعات السنوية فى وقت قياسى.

٥ - صحة وضبط حسابات الممولين .

٦ - القضاء على التحصيل العشوائى .

٧ - اختفاء ظاهرة الفوائض فى حسابات الممولين .

٨ - القضاء على المتأخرات وتزايدها .

٩ - القضاء على ظاهرة الشكاوى .

١٠- خلق الشفافية بين الممولين وجهاز الضرائب العقارية بالأقاليم .

١١- توفير وقت القيادة فى بحث الشكاوى وتقرير الجزاءات .

١٢- انعدام الإحالة للنيابة الإدارية .

١٣- بلوغ نسب التحصيل لأكثر من ٩٥ ٪ على مستوى الجمهورية بالنسبة للربط وتحصيل أكثر من ٢٥ ٪ من المتأخرات كل عام ■

تقييم الأداء فى الشركات الصناعية

« المجتمع السعودى »

(١) أهمية البحث :

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد ، فالإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء فى وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعويض الموظفين وتحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى العاملين ، والمفاضلة بينهم لمعرفة مستحقى الترقية ، كما يستفيد الأفراد من تقييم الأداء بالتعرف على المستوى الحقيقى لأدائهم ومحاولة الارتقاء إلى المستوى المطلوب والذى من خلاله يمكنهم تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة التى يعملون بها .

وترجع أهمية البحث إلى معرفة نظام تقييم الأداء فى شركتين صناعيتين فى مدينة جدة وذلك بالطبع انعكاساً وتأثراً بالبيئة السعودية ، والمدخل المقارن للدراسة يعطى أهمية أخرى فى تحليل النواحى الإيجابية والأخرى السلبية فى كل نظام فى الشركتين ، وبالتالى فإن الدراسة تخدم الإدارة فى الشركتين فى تحسين نظام تقييم الأداء فيها ، كما أن عرض النتائج يفيد الإدارة فى شركات أخرى إما فى تخطيط ووضع النظم أو فى تحسين النظم القائمة بها .

وأخيراً فإن البحث يكشف عن الدور الذى يساهم به تقييم الأداء فى وضع نظام جيد وعادل للترقية فى المنشأة يحفظ للعامل حقه فى التقدم ويكفل للمنشأة التقدم فى إنجازاتها وتحقيق أهدافها .

(٢) أهداف البحث :

يمكننا أن نحدد أهداف البحث فيما يلى :

١ ـ التعرف على الوسائل والطرق المختلفة المتبعة فى عملية تقييم الأداء فى شركتين صناعيتين فى المجتمع السعودى ومدى نجاحها أو قصورها .

٢ ـ التعرف على اتجاهات الإداريين والعاملين فى الشركتين حول الوسائل المتبعة فى تقييم الأداء الحالى ومعرفة مقدار تأثر التقييم بتلك الاتجاهات .

٣ ـ التعرف على السلوكيات المختلفة للأفراد تجاه عملية التقييم ، وأثر ذلك على

نتائجه.

٤ - معرفة أثر ودور التقييم فى وضع نظام جيد وعادل للترقية .

٥ - معاونة تصحيح الاعتقاد بأن هدف تقييم الأداء هو توجيه المسئولين إلى اختيار من يستحق الترقية أو العلاوة ، بالرغم من أن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون عملية مستمرة ، تهدف إلى المحافظة على مستوى عال من الإنجاز فى المنشأة .

(٣) فروض البحث :

تتم هذه الدراسة على أساس الفروض الآتية : -

١ - أساليب التقييم المتبعة فى الشركتين مجال الدراسة غير مقبولة من جانب المرؤوسين .

٢ - أساليب التقييم المتبعة فى الشركتين محل الدراسة غير موضوعية لتأثرها بالجوانب الشخصية المختلفة.

٣ - عدم وجود أسلوب واضح ومحدد لوضع معدلات الأداء .

٤ - اختلاف أساليب تقييم الأداء من فترة لأخرى مما يترتب عليه عدم معرفة العامل لأدائه الحقيقى ومدى تطوره عن الفترات السابقة .

٥ - عدم قيام سياسة الترقية على أساس نتائج موضوعية وعادلة لتقييم الأداء .

(٤) تحديد عينة البحث وأنواع البيانات :

لقد تم الاتصال بعدد من الشركات فى المنظمة الصناعية بمدينة جدة حيث تم عرض فكرة وأهداف الدراسة وقد استجابت شركة الكابلات السعودية والشركة الدنمركية السعودية للألبان لإجراء دراسة مقارنة بينهما ، تم بعد ذلك اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين فى الشركتين على النحو الآتى:

القسم الأول : ويشمل عينة عشوائية مكونة من أربعين فرداً مقسمين بالتساوى على الشركتين موضع الدراسة والذين يعملون فى الإدارات التنفيذية للشركتين .

القسم الثانى : ويشمل عينة عشوائية مكونة من عشرين مديراً ومشرفاً موزعين بالتساوى على الشركتين .

وتعتمد البيانات الميدانية على ما توفره استمارات الاستقصاء وما يحصل عليه الباحث من بيانات والتى تتعلق بتقييم الأداء بتقييم الأداء ، بالإضافة إلى التعرف على البرامج الحالية للتقييم والترقية والمطبقة فى كل شركة ، وتعالج تقييم الأداء المختلفة التى تستخدمها الشركتين فى الوقت الحاضر.

(٥) التخطيط لبرنامج تقييم الأداء :

أ - شركة الكابلات السعودية :

يحتل برنامج تقييم الأداء مكانة هامة فى الخطة العامة السنوية للشركة والتى تجسد الأهداف العامة للشركة والإجراءات اللازمة للوصول

إلى تلك الأهداف ، وتقوم إدارة الأفراد بتنفيذ الخطة الأساسية لتقييم الأداء والتى هى جزء من الخطة العامة كما أن معايير الأداء تتوقف على خطة الشركة الإنتاجية والتزاماتها تجاه عملائها وبالتالى فإن إدارة الأفراد تقوم بدراسة جميع جوانب برامج التقييم .

ب - الشركة الدنماركية السعودية:

تعمل إدارة الأفراد بالشركة على أن يكون برنامج تقييم الأداء مناسباً لاحتياجات الشركة ومتطلباتها ، ذلك أن وجود فرص وظيفية لترقية موظفين لمستويات أعلى فى الخطة العامة للشركة يتطلب قيام إدارة الأفراد بوضع برنامج دقيق لتقييم أداء العاملين يفى باحتياجات الشركة فى اختيار الكفاءات التى يجرى ترقيتها لمستويات تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وبالتالى فإن برنامج تقييم الأداء فى هذه الشركة يعتمد على وجود الحاجة الحاجة لنتائج محددة من تطبيقه .

﴿ ٦ ﴾ من يقوم بعملية التقييم؟

أ - شركة الكابلات السعودية :

يقوم المشرفون فى الأقسام المختلفة بعبء تطبيق برنامج تقييم أداء العاملين وذلك لتعدد العاملين فى الأقسام بشكل يجعل قيام إدارة الأفراد أو رئيس القسم بعملية التقييم أمراً صعباً ، وتعرض نتائج التقييم على العامل بحيث يلزم لاعتمادها من الإدارة التى يتبعها أن يقرها بالتوقيع على قرار التقييم ، وللعامل حق الاعتراض وعدم التوقيع وبالتالى فإن الأمر يرفع فى هذه الحالة إلى إدارة الأفراد التى تتولى إجراء المناقشة مع العامل ورئيسه المباشر وبالتالى تقرير صلاحية التقييم أو عدم صلاحيته .

ب - الشركة الدنمركية السعودية للألبان :

يتولى رؤساء الأقسام فى هذه الشركة مهمة تطبيق برنامج تقييم الأداء بناءً على المعرفة بأعباء العامل وجوانب النشاط الذى يقوم به خلال العام ، ويعمل الرئيس المباشر على وضع التقديرات التى يرى أنها مناسبة لمستوى العامل حسب كل جانب من جوانب الأداء أو السلوك .

﴿ ٧ ﴾ طريقة تقييم الأداء :

تستخدم شركة الكابلات السعودية طريقتين أساسيتين فى تقييم أداء العاملين بها تمثلان مرحلتين متتاليتين من التقييم وهما :

المرحلة الأولى : طريقة الدرجات والتى على أساسها يتم إعطاء درجة معينة لكل جانب من جوانب الأداء بالنسبة للعامل ، فتعطى كمية العمل درجة معينة ، والسلوك درجة معينة ، ويحدد الحد الأعلى لهذه الدرجات من جانب إدارة الأفراد ، ويتم ذلك بالنسبة لجميع جوانب الأداء الوظيفى ويحصل العامل فى النهاية على مجموع

الدرجات التى تمثل التقدير النهائى لتقييمه.

المرحلة الثانية : تستخدم طريقة التوزيع الجبرى حيث يحدد موقع العامل بين زملائه من حيث المستوى الذى ظهر به خلال التقييم وبناء على ذلك الترتيب تتم المفاضلة بين العمال عند الترقية أو من حيث الحاجة إلى تدريب ، وبالتالى فإن تقييم العمل يقوم أساساً على تقييم الأداء .

وتتخذ الشركة طريقة مختلفة لتقييم أداء موظفى المستويات الإدارية كالمديرين والمشرفين والفنيين ، حيث تستخدم طريقة العبارات الموزونة والتى تحدد على درجات إيجابية أو سلبية تتدرج من ١ ـ ٥ وبحيث تعبر عن جانب من جوانب الأداء .

وبناءً على هذه الدرجات الإيجابية والسلبية يتم ترتيب المديرين أو المشرفين حسب التقديرات المعطاة لكل فرد على حده ، أما فى الشركة الدنمركية السعودية للألبان فإن طريقة التقدير الشخصى للرئيس المباشر هى المطبقة ويحاول كل رئيس أن يجمع فى تقديره نواحى الأداء ونواحى السلوك معاً .

(٨) معايير الأداء :

(١) شركة الكابلات السعودية .

تتبع شركة الكابلات السعودية نهجاً معيناً عند وضع معدلات الأداء ، فنجد أن هناك نوعين من معايير أو معدلات الأداء المستخدمة فى برنامج التقييم .

النوع الأول : المعدلات الكمية للأداء :وهذه المعدلات تتعلق بالإنتاج بصورة مباشرة حيث يتم من خلالها معرفة الجهد الذى يقوم به العامل فى العملية الإنتاجية ، ويتم قياس الإنتاج فى هذه الحالة بالوحدات المنتجة سواء كانت عددية أو كنسبة معينة فى حالة الإنتاج الجماعى ، ويعطى العامل درجة معينة لكل كمية يقوم بإنتاجها .

النوع الثانى : المعدلات غير الكمية للأداء :

وفى هذه الحالة يعطى المشرف درجة معينة لكل جانب من جوانب الأداء التى لا يمكن قياسها كمياً كالسلوك والمعاملة والتعاون وغيرها وتعتمد هذه الدرجة على تقدير المشرف ومعرفته المسبقة بنواحى الأداء فى العامل .

وتقوم إدارة الإنتاج عادة بوضع معدلات الأداء الكمية والتى تحكمها الكمية المطلوب إنتاجها بناء على أوامر الإنتاج لدى الشركة وتكون مشاركة العامل فى وضع هذه المعدلات مقيدة ، وتشترك إدارة الجودة النوعية فى وضع معدلات الجودة المطلوبة والتى تعرف فى الشركة (بنوع العمل) والتى يجب أن تتوافر فى الإنتاج ويتولى الرئيس المباشر والمشرف وضع معدلات الأداء غير الكمية بالاشتراك مع العاملين وبإشراف إدارة الأفراد ويعبر عن هذه المعدلات بدرجات معينة تكون

أساساً لتقييم العامل .

أما بالنسبة لمعدلات الأداء التى يتم على أساسها تقييم أداء رؤساء الأقسام والمشرفين فإنها عادة ما تكون غير كمية ويعبر عنها بدرجات سالبة أو موجبة وتقوم الإدارة العليا منفردة بوضعها .

ب - الشركة الدنمركية السعودية :

نظراً لعدد العاملين على خطوط الإنتاج وصعوبة التوصل إلى تحديد كمى لما ينتجه الفرد العامل من وحدات فإن المعايير الكمية لا وجود لها فى برنامج تقييم الأداء ، وتستخدم طرق أخرى تركز على مدى تعاون الفرد العامل مع زملائه الأخرين على خط الإنتاج الذى يعمل به ومدى قدرته على العمل وتقدمه فيه ، بالإضافة إلى المواظبة التى يتطلبها استمرار سير العمل على خط الإنتاج ، وتقوم إدارة شئون العاملين بمفردها بوضع تلك المعايير والتى هى عبارة عن تقديرات يتضمن كل تقدير منها مجموعة من النقاط المكونة والتى تمكن من تحديد مستوى أداء العامل .

(٩) عدد مرات التقييم :

أ - شركة الكابلات السعودية .

يعتبر العامل المعين فى شركة الكابلات السعودية خاضعاً للاختبار لمدة شهرين يتم بعدها تعيينه ، وعلى ضوء ذلك التقييم يتقرر إمكانية استمراره أو فصله ، وفى حالة استمرار العامل فى الشركة يتم تقييمه مرة كل سنة تبدأ من تاريخ تعيينه رسمياً ، وعلى ذلك فإن تقييم العاملين فى هذه الشركة لا يتم فى وقت واحد وإنما يتوقف ذلك على تاريخ التعيين لكل فرد .

(١٠) استخدام نتائج تقييم الأداء :

أ - شركة الكابلات السعودية .

تستخدم شركة الكابلات السعودية عملية تقييم الأداء لأغراض مختلفة مثل الترقية وتحديد الرواتب والأجور والتوجيه والتخطيط السنوى للقوى العاملة . كذلك فإن التدريب يعتبر من أهم البرامج التى تعتمد بدرجة كبيرة على تقارير تقييم الأداء ، فمن خلال تلك التقارير يتضح للإدارة مدى قصور العامل فى جانب أو أكثر من العمل ومدى حاجته إلى تطوير إمكانياته وقدراته ، كما أن تقرير الأداء يلعب دوراً أساسياً فى اتخاذ قرار إبقاء العامل أو تنبيهه أو فصله وذلك طبقاً لمستواه العام فى التقرير السنوى ،

ب - الشركة الدنمركية السعودية .

تعتبر الترقية فى هذه الشركة الاستخدام الرئيسى لنتائج التقييم بحيث يعتبر المعيار الأساسى الذى يمكن على أساسه ترقية العامل إلى مستوى أعلى أو نقله فى نفس المستوى إلى وظيفة أخرى . وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تستخدم تقييم الأداء

لصرف المكافآت التى تقدمها للعاملين فى نهاية السنة المالية ، حيث إن للتقدير الذى يحصل عليه العامل الدور الأساسى فى تحديد قيمة المكافأة .

كما يستخدم تقييم العاملين فى اتخاذ قرار فصل أو إبقاء العامل فى الشركة تبعاً للتقدير الذى حصل عليه فى تقرير الكفاية الخاص به .

وحيث إن الشركة الدنمركية السعودية حتى الآن لا تخطط جدياً لبرامج التدريب فإن تقييم أداء العاملين فيها لا يحتوى على مدى حاجة العامل إلى دورة تدريبية معينة أو عدم حاجته إليها ، وإنما يتم الاعتماد على أسلوب النقل والترقية لتوفير القدرات البشرية المناسبة للوظائف المختلفة فى الشركة.

(١١) نتائج البحث :

إن السياسات العامة التى تقوم الإدارة بوضعها تتضمن فى جوانبها مدى نجاح أو فشل الإدارة ذلك أنها إما أن تحتوى على معايير تحكم تنفيذها أو تكون خالية من تلك المعايير وهذا ما يكسبها أو يفقدها مقومات النجاح .

وتقييم الأداء فى أى منشأة يجب أن يكون مرتبطاً بالسياسات العامة والأهداف القريبة والبعيدة التى ترمى إلى تحقيقها ، وبحيث يكون أساساً فى بناء مختلف النظم فى المنشأة سواء ما يخص منها الحوافز والمكافآت أو الترقية أو التدريب أو غيرها ، والتى تستخدمها المنشأة كأداة لتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها .

وفيما يلى نعرض لأهم النتائج التى توصلنا إليها من الدراسة الميدانية لنظم تقييم الأداء فى الشركتين موضوع الدراسة :

١ ـ إن قيام العامل بأداء دوره فى تحقيق أهداف الشركة يتطلب معرفته لجميع جوانب العمل الذى يقوم به ، وأهمية هذا العمل فى تحقيق أهداف الشركة وأثره فى تقدمه ومستقبله ، وتتوقف معرفة العامل بأهداف الشركة وبالتالى معرفة أهمية الدور الذى يؤديه على الصعوبة والتعقيد فى التخصصات ومدى التداخل فيها ، بالإضافة إلى الخبرة فى مجال العمل لذلك نجد أن دور العامل الجديد لا يتحدد عادة بالكامل فى بداية تسلمه لمهام وظيفته وإنما يتدرج مع تقدمه فى العمل ، لذلك نجد أن الشركتين موضع البحث تتبعان هذا المنهج والذى غالباً ما يتم بتولى زملاء العمل تعريف العامل بدوره فى العمل ومساعدته على تجاوز الصعوبات حتى يكون من الخبرة ما يعينه على معرفة سياسات إدارته وأهدافها .

٢ ـ يختلف إلمام العاملين بوجود برنامج للتقييم أو بالأسس التى يقوم عليها وفقاً للمستويات الإدارية ، وفى شركة الكابلات السعودية وبالإضافة إلى عدم إلمام الكثير من العاملين فى

المستويات المختلفة باستخدامات نتائج التقييم فإن الكثير منهم يعتقد أن التقرير السنوى لا يعدو عن كونه إجراء لمعرفة مستوياتهم دون أن يكون له أى تأثير على وضعهم فى الشركة ، وهذا فى حد ذاته انتقاد يوجه إلى الإدارة فقصور التقييم لا يعنى فقط عدم وجود معايير جيدة أو تطبيق مناسب وإنما وبالإضافة إلى ذلك فإن عدم معرفة العاملين بنظام التقييم ونتائجه يؤدى إلى نتائج سلبية مثل عدم الاكتراث وعدم الجدية وافتقاد القدرة على تحسين الأداء ، وفى الشركة الدنمركية السعودية للألبان يكافأ العامل بالرغم من انخفاض معدل أدائه ، وعلى الرغم من أن هذه المكافأة عادة ما تكون منخفضة إلا أن مجرد حصوله عليها يشعره بأن مستواه أصبح مرض وبالتالى لا يعمل على معرفة الأسس الجديدة فى التقييم بل وفى كثير من الأحيان لا يعمل إلا ما يطلب منه دون أن يكون له أى دور خلاق أو مبدع ، ولاشك أن هذا يعتبر نقطة ضعف فى أسلوب الإدارة .

٣ ـ يشمل تقييم الأداء فى شركة الكابلات السعودية إلى حد بعيد جميع جوانب الأداء التى يقوم بها العامل حيث يشمل الجوانب الإنتاجية من حيث كمية الإنتاج ونوعه ، وكذلك الجوانب السلوكية ، والعلاقات المتبادلة بين العاملين من حيث التعاون فى العمل ومقدار الاستجابة والطاعة والمواظبة وغيرها ، إلا أن تلك الجوانب تعتبرها الشركة فى الأهمية فى جميع الأقسام والإدارات وبالتالى تضع لها تقديرات أو درجات متشابهة دون الأخذ فى الاعتبار الأهمية النسبية للأداء بين الإدارات المختلفة ذلك أن العامل على بكرات اللف يحتاج إلى قوة انتباه ولا يمكن مقارنتها بتلك التى يمتلكها مندوب المبيعات أو موظف الاستقبال ، وهذا أمر يحتم الاختلاف أيضاً فى تقدير أداء كل منهما .

أما الشركة الدنمركية السعودية فإن هناك قصوراً فى جوانب التقييم الإدارية ، حيث يتم اختصار الإجراءات إلى درجة تجعل الإدارة تضع تقديرات التقييم دون أن تتأكد من صحتها ، فهى تعطى المقيم صلاحية كاملة للتقييم دون مناقشة العامل فيه ، وهذا يعنى غياب الجانب الموضوعى فى التقييم .

٤ ـ يعتمد برنامج تقييم الأداء على العنصر الإنسانى بشكل كبير فى جميع مراحله ، وتزداد أهمية اختيار العناصر المسئولة عن إعداد وتنفيذ برنامج التقييم مع زيادة استخداماته ، ومدى أهميتها بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة ، واختيار المعايير المناسبة لتقييم الأداء أمر بالغ الأهمية لنجاح التقييم إلا أننا نجد أن الشركة الدنمركية السعودية تفتقر إلى تقسيم معايير الأداء

على أوجه النشاط المختلفة ، فالعامل لا يكون له دور فى وضع تلك المعايير ، وهذا يفقد معايير الأداء واقعيتها وتمشيها مع القدرات الحقيقية للعاملين .

وتتخذ شركة الكابلات السعودية من آراء العاملين ركيزة أساسية لبناء معايير الأداء ، وهذا أمر أدى إلى تفوق نظام التقييم بها على سابقتها .

٥ - يقوم المشرف المباشر بتطبيق برنامج تقييم الأداء ، وهذا يعطى نتائج التقييم دعامة قوية نظراً لأن المشرف عادة يكون ملماً بجوانب النشاط الذى يقوم به العامل ومدى صعوبته وأهميته من ناحية ، بالإضافة إلى اطلاعه على أداء العامل وسلوكه الشخصى من ناحية أخرى ، وكذلك الحال فى الشركة الدنماركية السعودية حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه ، وهذه هى المهمة التى يقوم بها الرئيس المباشر فى برنامج تقييم الأداء إذ أنه لا يشترك فى وضع معدلات الأداء إلا بتقديم المعلومات وتوفيرها لأداء الأفراد .

٦ - غالباً لا يكون لدى العاملين علم بوقت تقييم الأداء ويدفع القائمون على ذلك حرصهم على استمرار العامل فى الأداء بمستوى مرتفع طوال العام ، ذلك لأنهم يعتقدون أن علم العامل بموعد التقييم يدعوه إلى الإهمال فى الفترات البعيدة عن زمن التقييم .

٧ - يتوقف وقت تقييم الأداء على نوع الأنشطة التى يتم تقييم أداء العامل فيها ، ولقد اتضح أن تقييم أداء العاملين فى الإنتاج فى شركات الكابلات السعودية أثناء وبعد تنفيذ العملية الإنتاجية ، حيث يقارن الأداء بالمعايير لاكتشاف مدى القصور فى التنفيذ ، فى حين نجد أن ذلك لا يتم فى تقدير المعايير الأخرى غير الكمية ، بحيث يتم التقييم فى أى وقت يراه المدير مناسباً قبل كتابة تقرير كفاية العامل .

٨ - يتم التقييم بصفة دورية ويقصد بذلك دورية إعداد تقارير الكفاية الخاصة بالعاملين ، ويتم ذلك فى شركة الكابلات السعودية بعد مرور سنة على تعيين العامل فى الوظيفة ، فموعد التقييم لا يتغير من سنة إلى أخرى .

٩ - تستخدم شركة الكابلات السعودية معدلات الأداء الكمية إلى جانب معدلات الأداء غير الكمية ، وذلك ناتج عن تنوع الأنشطة واتساع مجالاتها ، فى حين نجد أن الشركة الدنمركية لا تستخدم المعدلات الكمية والتى غالباً ما تضفى نوعاً من الموضوعية على نتائج التقييم وإنما تكتفى باستخدام المعايير غير الكمية والتى تخضع كلية للتقدير الشخصى من جانب الرؤساء ، وهذا يؤثر بشكل سلبى على استخدامات نتائج التقييم فى الشركة .

١٠- تلعب السياسة العامة للشركة دوراً أساسياً فى تقرير مدى مشاركة العاملين فى وضع معدلات الأداء ، ولقد اتضح أن شركة الكابلات السعودية تسعى إلى اشراك العاملين فيها فى بناء معدلات الأداء فى حين نجد أن الشركة الدنمركية تعتمد على إدارة الأفراد فى وضع تلك المعايير ، وهذا أدى إلى وقوف العاملين فى موقف سلبى من برنامج التقييم المطبق بالشركة وذلك لعدم توافر معاييره مع قدراتهم ومستوياتهم الفعلية ، بالإضافة إلى أن هذا يقلل من موضوعية التقييم وقصور نتائجه من تأدية الغرض منها على الوجه المطلوب .

١١ - على عكس ما كان متوقعاً من جانب رؤساء الإنتاج والمشرفين فى الشركتين موضع البحث وجد أن اشتراك العاملين فى معدلات الأداء يؤدى إلى زيادة موضوعية التقييم لأن القول بغير ذلك يعنى أن معدلات الأداء لم تأخذ فى الاعتبار مستويات أداء الأفراد وقدراتهم العقلية والجسدية ، وهذا يفتح المجال واسعاً أمام التقدير الشخصى للتقييم فنجد أن النتائج التى توصلنا إليها إما أنها أعلى من المستوى العادى أو أقل مما هو متوقع .

١٢ - إن وجود التحيز والتقدير الشخصى أمر مرتبط بوجود العنصر الإنسانى فى تقييم الأداء ، ذلك أنه بالرغم من جهود الإدارة التى تحاول بها القضاء على المجاملة والتحيز فى التقييم إلا أن ذلك عادة ما يفرضه وجود التنظيم الغير رسمى ، حيث يرتبط الأفراد من الرؤساء والمرؤوسين بعلاقات شخصية تؤثر على موضوعية التقييم ، إلا أنه إذا لم تستطع الإدارة إلغاء تلك السمات ببرنامج التقييم فيجب عليها تحييدها بقدر الإمكان.

١٣ - يؤثر اتباع أسلوب سرية التقييم على نفسية العامل ويغير من نظرته إلى برنامج التقييم لأن ذلك يجعل من تقييم الأداء أداة لتصيد أخطاء العامل خاصة عندما لا يسمح ذلك النظام باطلاع العامل على نتائج تقييمه ، ومناقشتها ، والاعتراض على ما يرى أنه غير عادل منها ، وذلك كما هو متبع فى الشركة الدنمركية السعودية للألبان ، حيث لا يسمح للعامل بالاطلاع على نتائج التقييم إلا فى حالات معينة ، وبالعكس فقد تم الاعتماد على علانية التقييم بشكل كبير فى شركة الكابلات السعودية ، حيث يسمح للعامل بمناقشة النتائج ، بل يلزم لاعتمادها أن يوقع عليها بنفسه وهذا أدعى للموضوعية والعدالة فى التقييم .

١٤ - تتوقف الفائدة من التقييم على نجاحه وموضوعيته وعدالته لأن ذلك كله سوف ينعكس على سلامة

القرارات التى يعتبر التقييم أحد متطلباتها ، وقد وجد أن استخدام نتائج التقييم يختلف باختلاف الشركات من حيث السياسة العامة ، والأنظمة الفرعية المتبعة فيها كنظام الترقية والتدريب والحوافز ، وقد وجد أن استخدام نتائج التقييم فى الشركتين موضع البحث يكون بشكل أكبر فى أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية إلى حد ما بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا لم يستطع تقييم الأداء تحديد عناصر القوة والضعف فى أداء العامل فإنه يعتبر عبئاً على الإدارة دون أن يكون له دور فى رفع مستويات الأداء فى الشركة.

١٥ ـ يؤدى برنامج تقييم الأداء الناجح دوراً هاماً وأساسياً فى الترقية عندما تتوفر فيه المقومات الأساسية للتقييم ، ويعتبر تقييم الأداء فى الشركتين السابقتين ركيزة أساسية فى ترقية العاملين ، وعلى الرغم من أنه لا يعتبر الأساس الوحيد إلا أنه غالباً ما يكون له الدور الأساسى فى ذلك .

الجدول التالى يوضح مقارنة لنتائج البحث بين الشركتين الكابلات السعودية والدنمركية السعودية للألبان

أساس المقارنة	شركة الكابلات السعودية	الشركة الدانمركية السعودية للألبان
عدد العاملين	٧١٣	٥١٢
مجال انشطة الشركة	إنتاج الكابلات وتسويقها .	إنتاج وتسويق الألبان ومنتجاتها .
تحديد أهداف الإدارة للعامل	تعمل على تحديد الأهداف .	تعمل على تحديد الأهداف .
تحديد دور العامل فى تحديد الأهداف	تحدده بدقة	تحدد دور العامل فى الوظائف المعقدة
أساس تحديد دور العامل فى تحقيق الأهداف	قدراته العقلية والجسدية ومؤهلاته	القدرات العقلية والجسدية
مدى معرفة العامل بوجود برنامج التقييم	يتوقف على المستوي الإدارى الذى يعمل به العامل	عادة لا يعلم بوجود برنامج للتقييم
من يقوم بعملية التقييم	المشرف المباشر	رئيس القسم
طريقة تقييم الأداء	طريقة الدرجات	الاختيار الجبرى
عدد مرات التقييم	سنوى	سنوى
الأساس المتبع فى وضع معدلات التقييم	أهداف الشركة وقدرات العامل	أهداف الشركة
القائمون بوضع معدلات الأداء	الإدارة المختصة وإدارة الأفراد	إدارة الأفراد
مدى إشراك العامل فى وضع معدلات الأداء	يشترك جزئياً	لا يشترك
مدى ملاءمة معدلات الأداء لقدرات العاملين	تتلاءم إلى حد ما	لا تتلاءم
انواع معدلات الأداء	كمية وغير كمية	غير كمية فقط
عدالة معدلات الأداء	عادلة إلى حد ما	غير عادلة
مدى تأثر التقييم بالعلاقات الشخصية	يتأثر	يتأثر كثيراً
سرية التقييم	معلن	سرى
حق العامل فى الاعتراض على التقييم	ممكن	غير ممكن
فوائد التقييم بالنسبة للعامل	القدرة على التقدم والتطور والكشف عن نجاح العامل أو قصوره فى العمل	الحصول على المكافآت
استخدام الإدارة لنتائج التقييم	الترقية والتدريب	صرف المكافآت والترقية والنقل وانتهاء خدمة العامل
مدى استخدام الترقية لتوفير الكوادر	يستخدم	يستخدم
معايير الترقية	الكفاءة	الكفاءة والأقدمية
دور التقييم فى الترقية	أساسى	ثانوى

اختبار فروض البحث :

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج التى تم التوصل إليها يمكن مناقشة فروض البحث كما يلى :-

١ - يعتبر الفرض الأول صحيحاً بحيث نجد أن أساليب التقييم المتبعة غير مقبولة إلى حد بعيد من جانب المرؤوسين لأنها من وجهة نظرهم تقوم على أسس شخصية وخاصة فى الشركة الدنمركية السعودية للألبان .

٢ - كذلك فإن الفرض الثانى والذى يؤكد على تأثر برامج التقييم بالعلاقات الشخصية مما يقلل من موضوعيتها كان له وجود كبير فى الواقع العملى إذ يعتمد التقييم على عناصر شخصية تؤثر فيه مما يقلل من موضوعيته .

٣ - إلى حد بعيد كان الفرض الثالث الذى يرى أنه لا يوجد أسلوب محدد وواضح لمعدلات الأداء صحيحاً إذ تعتمد شركة الكابلات على أساليب عشوائية لا تأخذ فى الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين أو الفروق بين المهام الوظيفية ، بينما أساليب التقييم الشخصية غير محددة وغير واضحة فى الشركة الدنمركية السعودية للألبان .

٤ - لم تثبت صحة الفرض الرابع بأن برامج التقييم تختلف من وقت لآخر إذ أن برامج التقييم فى الشركتين لم تتغير وهذا يعكس عدم مرونة النظم بمعنى أنها لا تتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية للشركتين .

٥ - إن نظام الترقية فى الشركتين موضوع الدراسة تستخدم أسساً معروفة ومعايير تعتمد على تقييم الأداء ، إلا أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً هاماً فيها وهذا يثبت عدم صحة الفرض الخامس فى أن سياسة الترقية تقوم على أساس نتائج موضوعية وعادلة لتقييم الأداء خاصة بالنسبة للشركة الدنمركية السعودية للألبان .

توصيات البحث :

١ - إن بناء نظام جيد للتقييم لا يتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذى يمارسه الفرد فى أى مستوى من المستويات الإدارية ، لذلك فإن تحديد دور العامل فى تحقيق أهداف الشركة على أساس قدراته يجب أن يكون مجال الاهتمام فى الشركة والأساس فى قيام برنامج التقييم وهذا يدعو إلى أهمية وضوح الأهداف والمعرفة بها من قبل الأفراد فى كافة المستويات والوظائف .

٢ - أن تتمشى برامج تقييم الأداء مع السياسات العامة للشركة أمر ضرورى لنجاحها وهذا يتطلب من الإدارة معرفة أهداف التقييم وبناء البرامج على هذا الأساس .

٣ - يحتاج قيام نظام جيد لتقييم الأداء دراسة جميع جوانبه سواء من حيث طريقة التقييم أو وضع معايير الأداء أو إمكانية تطبيقها وهذا لا يتوافر إلا بوجود نظام جيد للمعلومات ، لذلك فإن الباحث يوصى بالاهتمام بنظام المعلومات فى الشركتين موضع البحث ، ذلك أن المعلومات الجيدة تساهم فى وضع برنامج تقييم أكثر موضوعية وواقعية .

٤ - لنجاح برنامج التقييم

فإن اشتراك العاملين فى اختيار معايير (معدلات) الأداء يصبح أمراً ضرورياً ، ذلك لأن الفرد العامل يمتلك قدرات وإمكانيات محددة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع معايير الأداء ، بالإضافة إلى دورها فى رفع الروح المعنوية للأفراد بما يترتب على ذلك من زيادة كفاءة الأداء وإمكانية تحقيق الأهداف .

٥ - إن وضع معدلات الأداء يجب ألا يكون بشكل عشوائى أو قائم على الاجتهاد الشخصى ، وإنما بدراسة مستفيضة لطبيعة العمل وطبيعة القائم به والظروف المحيطة ، وهذا يعنى أن معايير الأداء لا تكون واحدة لجميع الوظائف ولكن تؤخذ كل وظيفة بمتطلباتها ومدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف العامة للشركة وتدرس على أساس موضوعى بالاشتراك مع شاغليها ووضع معدلات الأداء على أساس هذه الدراسة .

٦ - يجب أن تتوافر فى شخصية المقيم الموضوعية ، والقبول العام من العاملين والإلمام بأوجه النشاط الذى يقوم به الأفراد لذلك يفضل أن يكون المقيم أحد المشرفين على العمل وأن يكون ذلك معلوماً لدى العاملين لأن ذلك أدعى لنجاح برنامج التقييم وموضوعية نتائجه .

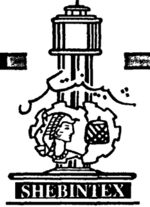
٧ - للحفاظ على موضوعية نتائج التقييم وعلى حق العامل فى الاعتراض عليها ومناقشتها يفضل أن يكون التقييم النهائى (وضع التقديرات) علنيا ليتمكن العامل من إبداء رأيه فى تلك النتائج ومناقشة المشرف فيما يراه غير متناسب مع أدائه الحقيقى .

٨ - إن ارتباط معايير الترقية بتقييم الأداء يجعل نظام الترقية أكثر موضوعية وعدالة ، إلا أن هذا لا يعنى عدم أهمية الجوانب الأخرى فى الترقية وإنما تحتل دورا ثانوياً بعد تقييم الأداء ، لذلك فإنه من الأفضل دائماً الربط بين الترقية وتقييم الأداء وبصفة مستمرة .

٩ - تنمو وتتوسع الشركة أو المنشأة بصفة عامة مع التطور والنمو الاقتصادى وتحسن الظروف الخارجية والداخلية وذلك يتطلب تطوير وتحديث البرامج والأنظمة القائمة فى المنشأة بما فى ذلك نظام تقييم الأداء حتى يمكن أن تتلاءم واحتياجات الإدارة وأهدافها .

خاتمة :

شهدت المملكة العربية السعودية فى الخمس عشر سنة الأخيرة ١٩٧٣ - ١٩٨٨ تقدماً ونمواً هائلاً فى الاقتصاد القومى بصفة عامة وفى القطاع الصناعى بصفة خاصة ، ولأن هذا النمو جاء سريعاً وفى فترة محدودة قياساً بالأمم الأخرى ، فإن التغيرات المتلاحقة داخلياً فى الشركات وخارجياً فى المجتمع السعودى من ناحية والعالم من ناحية أخرى أدت إلى خلق صعوبات كثيرة ومشاكل متعددة أمام إدارات الشركات الصناعية فى العمل على التكيف مع هذه التغيرات ، ولذلك نجد أن نظم العمل فى الشركات السعودية لم تتل الوقت .



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح** : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـزل الحلقـى** : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة** : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **خيوط الحياكة** : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة** :
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .
  من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك** :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برقياً : شبينتكس .
تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)
المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦
ـ القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧
Fax : (048) 314100

المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية

أ . دكتور
محمد فرح عبد الحليم
أستاذ الإدارة المالية والتمويل بالجامعات السودانية
الأمين العام المساعد للاتحاد العربى لخبراء المحاسبة القانونيين

١ - مفهوم المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية ، وهى عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة وأيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة فى التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التى تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التى تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية والهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية .

وقد تدرجت المراجعة الداخلية فى دورها من القيام بالمراجعة المالية لتشمل أيضاً العمليات السائدة فى المنشأة ثم أخذت تناقش المشاكل التى تواجهها عند القيام بهذه المراجعة مما ساعد على ظهور المبادئ الأساسية ومستويات الأداء الفنى ، وقد أدى ذلك بالمراجعين إلى تكوين أول منظمة مهنية لهم وهى (مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٤١م) يتفق بعض الكتاب فى تعريفهم للمراجعة الداخلية مع الذى أصدره مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا "المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل للتقييم داخل المشروع لخدمة الإدارة ويعمل على مراجعة النواحى المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة).

من ناحية أخرى يعرف مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المشروع بصفة مستمرة ، وبواسطة موظفين يختصون لهذا الغرض وقد شمل نشاط المراجعة الداخلية خاصة فى بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحى المحاسبية ، كما نجد أن مفهوم المراجعة الداخلية عند كتاب المحاسبة تنقسم إلى قسمين :-

الأول : المراجعة الداخلية التابعة (المراجعة الذاتية) :

وهى التى تقوم بمراجعة الأعمال الحسابية المختلفة التى تدور داخل المؤسسة أو المنشأة أو الوزارة فى تعاون تام بين المحاسبين الذين يقومون بإعداد الأعمال المختلفة ويخرج العمل التنفيذى باسم الإدارة المالية التى تجهز العمل وتراجعه ثم تضعه موضع التنفيذ مثل هذا النوع يطلق عليه أيضا الرقابة الذاتية وأحياناً ضبط داخلى ، بمعنى أن القسم الحسابى يؤدى

العمل ويراجعه بنفسه دون تدخل من أحد .

ثانياً : المراجعة الداخلية المستقلة .

وهى المراجعة الداخلية المستقلة تماماً عن الإدارة المالية وعن أى إدارة أخرى داخل المصلحة أو المنشأة والتى تقوم بمهمة مراجعة الأعمال بعد تنفيذها سواء كانت أعمال حسابية أو مالية أو إدارية وتستوثق من أن كل الأعمال التى نفذت وفق السياسات والقرارات الإدارية واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة لترفع فى شأنها تقارير دورية لمدير المنشأة مبدياً ملاحظاته مشيراً إلى أى أخطاء أو انحراف عن ما هو مرسوم لسير العمل فى المنشأة .

مما سبق يتضح أن المراجعة الداخلية المستقلة لا تتبع لأى إدارة أو قسم داخل المنشأة وترفع تقاريرها إلى الرئيس الأعلى فى المنشأة .

ومن خلال كل هذه التعريفات للمراجعة الداخلية نتوصل إلى أن المراجعة عملية منهجية منظمة تتضمن مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة جيداً يحكمها إطار نظرى ثابت فى مجموعة من الأهداف والمعايير المتفق عليها ، أما جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعى فانها تبين طبيعة أو جوهر عملية المراجعة لأن جمع الأدلة والقرائن بصفة لا تتأثر أو تخضع لأهواء جامعيها أو تكون عرضة لتحيزهم .

المراجعة الداخلية فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات:

إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة تعتمد على الحاسب الإليكترونى فى توفير المعلومات وهذا التوسيع فى استعمال الحاسبات الإليكترونية أدى إلى إضفاء أهمية جديدة لدور المراجع الداخلى ، من ناحية حيث يستخدم الحاسب الإلكترونى فى أكثر من نشاط من أنشطة المنشأة وبالتالى أصبح جانب كبير من بيانات الأنشطة يتم تشغيلها إلكترونياً ، ومن ناحية أخرى فإدارة التشغيل الإلكترونى أصبحت أحد الإدارات فى المنشأة بحيث أضافت عبئاً جديداً على المراجع الداخلى ، على الرغم من أن مفهوم المراجعة الداخلية لن يتغير بعد استخدام الحاسبات الالكترونية عنه قبل استخدامها إلا أن أسلوب المراجعة التقليدية سوف يتأثر نتيجة لتطبيق نظم التشغيل الإلكترونى للبيانات نظراً لما أحدثه استخدام الحاسب الآلى من تغيير فى وسائط المدخلات وفى أسلوب تشغيل البيانات وفى شكل المعطيات بالإضافة إلى التغيير الذى حدث فى أسلوب تخزين البيانات ، وقد أدى استخدام الحاسبات الالكترونية فى تشغيل البياتات إلى التغليب على مشكلة دقة المعلومات ومدى أهميتها وإمكانية الاعتماد عليها والثقة بها وسرعة الحصول عليها ومع ذلك فإن استخدام الحاسبات الإلكترونية له آثار على المراجعة الداخلية ويمكن تقسيم هذه المؤثرات إلى تأثيرات إيجابية وتأثيرات

سلبية كما يلى :

أولاً : التأثيرات الإيجابية للحاسبات الإلكترونية

١ ـ استخدام أساليب الرقابة المبنية ذاتياً
Built - in controls

٢ ـ استخدام أساليب الرقابة المبرمجة
Programmed controls

٣ ـ استخدام اختيار رقابة الحدود المبرمجة
Programmed plausibility checks

٤ ـ تعقد نظم تشغيل المعلومات المحاسبية .

٥ ـ تطوير نظم التقارير والمعلومات والاتصالات .

ثانياً : التأثيرات السلبية للحاسبات الإلكترونية على المراجعة الداخلية :

١ ـ استخدام نفس البيانات الأصلية كمدخلات لأغراض مختلفة متعددة.

٢ ـ تشغيل البيانات الأساسية من خلال قناة واحدة .

٣ ـ السيطرة الكاملة للمشغل على عملية التشغيل .

٤ ـ غياب النظرة الناقدة للعنصر البشرى .

٥ ـ النفوذ المتزايد لمحللى النظم ولمعدى البرامج فى النظام .

*** ويمكن التغلب على هذه المشاكل باتباع الآتى :**

١ ـ التأكد من مدى كفاءة وسائل الرقابة الداخلية.

٢ ـ التأكد من مدى الالتزام بوسائل الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها .

٣ ـ التأكد من مدى دقة وكفاءة المخرجات .

وحتى يتسنى للمراجع الداخلى تقييم نظم المعلومات الإدارية تتطلب وجود مجموعة من المعايير التى يسترشد بها المراجع الداخلى فى عملية القياس والتقييم وأهميتها لمن يستخدمها لأنها توضح الكيفية التى يتم بها تقييم نظم المعلومات وتحدد درجة الاعتماد والثقة للمعلومات وهى :

١ ـ معيار الملاءمة .

٢ ـ معيار التكامل .

٣ ـ معيار المرونة .

٤ ـ معيار التوقيت الملائم .

٥ ـ معيار الدقة .

٦ ـ معيار التكلفة .

وتتصف البرامج العامة للمراجعة الإلكترونية بالآتى :

١ ـ لا تتطلب هذه البرامج خبرة متعمقة للمراجعة الداخلية فى مجال التشغيل الإلكترونى للبيانات .

٢ ـ هذه البرامج تحقق للمراجع استقلالا عن أفراد إدارة التشغيل الألكترونى للبيانات .

٣ ـ كل برنامج من هذه البرامج يمكن استخدامه فى عدة نظم مختلفة ، وهذا يقلل الحاجة إلى استخدام برامج مراجعة مصممة خصيصاً لمراجعة كل النظام .

وتشمل أهداف المراجعة الداخلية نظم التشغيل الإلكترونى للبيانات فى :

١ ـ تقييم كفاءة نشاط التشغيل الإلكترونى لبيانات أى مدى حسن استغلال الموارد المحددة له.

٢ ـ فحص السياسات والإجراءات الموضوعة ووسائل الرقابة المستخدمة للتأكد من مدى الإلتزام بها .

ومن هنا نجد أن نجاح نظام الرقابة الداخلية يتوقف أولاً على الاحترام المتبادل بين مصمم النظم وبين المراجع فيما يتعلق بإمكانيات كل منهما ، ففى معظم المنشآت نجد أن عملية تصميم النظم لم تتقدم للحد الذى يستثمر فيه دور المراجع الداخلى بالكامل ، وهكذا ففى بداية منشأة جديدة ينبغى على مصمم النظم والمراجع الداخلى المستقل أن يتفقا على وضع مجموعة من القواعد المشتركة .

١ ـ ويجب تحديد دور مصمم النظم والمراجع الداخلى بواسطة الإدارات التى يعملون بها وأن يتم الاتفاق على هذا الدور ويتوقف على الفهم المشترك لهذا الدور إذ أن من واجب مصمم النظم والمراجع الداخلى الاتفاق على طريقة مقبولة للعمل .

يجب أن تكون هناك ضمانات تحافظ على استقلال المراجع الداخلى عند تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية ويجب تهيئة الجو المناسب الذى يساعد على وجود علاقات مفتوحة بين المراجع الداخلى ومصمم النظم .

ويحتاج الأداء السليم للنظام إلى أن يكون نظام الرقابة الداخلية مستمراً من بداية العملية حتى نهاية تشغيله وفى العادة فإن التشغيل يتجاوز عدة إدارات داخل المشروع والمراجع الداخلى بما لديه من حق فى دخول إدارات المنشأة يمكن له أن يساعد مصمم النظم فى عملية تجميع البيانات وفهم العلاقة التى تربط بين الرقابة على الأجزاء اليدوية من التشغيل وتلك الآلية .

بعد أن يطمئن المراجع الداخلى على سلامة تصميم وتشغيل صورة الرقابة الإجرائية فأن من واجبه أن يتدخل فى عملية تطوير نظام المعلومات وهذا لا يعنى أن المراجع يجب أن يشترك اشتراكاً فعلياً فى عملية التطوير ، ولكن يعنى أن واجب المراجع الداخلى أن يدرس وأن يوافق على ما يتم اتخاذه أثناء تصميم الخطوط العريضة للبرنامج وفيما يلى النقاط التى يجب على المراجع الداخلى أن يوليها اهتمامه .

١ ـ أن النظام قد تم تطويره بما يتفق من معايير الإدارة ، بمعنى أن النظام قد تم فحصه وقبوله من الإدارات المستفيدة فى مراحل مناسبة وأن المستندات المتعلقة بالنظام قد تم قبولها ووضعها بالكيفية المقررة .

٢ ـ إن النظام يتضمن مستوى رقابة مقبول وتتوقف صورة الرقابة على نوع النظام ولكن يتضمن عادة ما يلى :ـ

- وضع رقابة على البيانات الداخلة ومراجعة النتائج مع المجاميع الرقابية المناسبة .
- مراجعة معقولة على البيانات المقبولة على التشغيل .
- الاحتفاظ بالمجاميع الرقابية على الملفات العامة .

٣ ـ وجود مسار مناسب للمراجعة يضمن إمكانية تتبع العمليات الفردية من خلال النظام من البداية إلى النهاية .

وإذا لم يستطع المراجع الداخلى أن يقتنع بالنقاط السابقة فمن واجبه الاتصال بالإدارة للتأكد من أن العيوب التى كشفت عنها المراجعة الداخلية قد تم تصحيحها قبل أن يصبح النظام صالحاً للتشغيل لأنه من الصعب إجراء التعديلات بعد أن يصبح النظام صالحاً للتشغيل أو القيام بمثل هذه التعديلات فى أثناء كتابة البرامج .

بالرغم من قيام الحاسب الآلى بالعمليات المنطقية عن طريق إجراء المقارنات الفعالة والسريعة والمساعدة أيضاً فى تخزين كميات هائلة وضخمة من البيانات واستخراجها من الذاكرة فى وقت قصير يجب على المراجع الداخلى أن يدرك أن هذه الخصائص المتعددة والمتنوعة لاستخدام الحاسب الآلى فى المنشآت المختلفة وفى الأعمال المحاسبية لم تغنِ عن ظهور المشاكل التالية :

- مشكلات تتعلق بالبرامج Soft ware
- مشكلات تتعلق بالأجهزة Hard ware
- مشكلات تتعلق بنقل البيانات (المدخلات).
- مشكلات تتعلق بتشغيل البيانات (المعالجة).
- مشكلات تتعلق بنقل المعلومات (المخرجات).
- مشكلات تتعلق بالتأهيل العلمى والعملى للمحاسبين الأفراد.
- مشكلات تتعلق بالرقابة على الحاسوب (المانعة ـ الوقائية ـ المصححة).
- مشكلات تتعلق بالتدقيق عند استخدام الحاسوب.

تطور نطاق المراجعة الداخلية :

مرت المراجعة الداخلية فى تطويرها بأربع مراحل مترابطة ومتداخلة هى المراجعة المالية ومراجعة النظم والمراجعة الإدارية والمراجعة الاجتماعية .

ويمكن تلخيص خطوات المراجعة على الصورة التالية :

الخطوة الأولى :

هى تحديد الهدف من المراجعة ويكون الهدف العام بالمراجعة عادة تقييم أساليب الرقابة بالنسبة لتنظيم معين أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة وينبغى تحديد هذا الهدف بحيث تحدد أساليب الرقابة الإدارية بدقة والتى ينبغى تقييمها وعلاقتها بالوظائف المعنية حتى يمكن تحديد نطاق الفحص بطريقة محدودة وواضحة .

الخطوة الثانية :

هى استقصاء مبدئى للعمليات المراد تغطيتها ويبدأ هذا الاستقصاء عادة بالخرائط التنظيمية وقوائم الوظائف والمسئوليات المحددة والسياسات والتوجيهات التى تؤثر على هذه الوظائف والإجراءات التشغيلية ، وفى هذه المرحلة من البحث يمكن أن يقرأ المراجع بعض المعلومات المنشورة والمتاحة عن الموضوع وذلك حتى يلم إلماماً كاملاً بقدر الإمكان

بالوظائف المؤداة .

وبعد هذه الدراسة المبدئية يكون المراجع على استعداد أفضل لزيادة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد تغطيتها ومقابلة المسئولين لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس الإنجاز والمشاكل الأساسية المرتبطة بتحقيق الأهداف ويجب أن يلاحظ مراجع العمليات خلال هذه الزيارات الأنشطة المختلفة ويفحص السجلات والتقارير المتاحة المتعلقة بالوظائف المراد مراجعتها وعموماً ينبغى على المراجع أن يحاول أن يتعايش بنفسه بقدر الإمكان مع العمل الذى يؤدى وخصوصاً من وجهة نظر المسئولية الإدارية والرقابية.

وبعد الانتهاء من الاستقصاء المبدئى والحصول على كافة المعلومات الأساسية التى يتوصل إليها المراجع من المناقشة والاطلاع فإنه يكون جاهزا لتحديد نقاط أو مراكز الرقابة الأساسية وبعد قائمة الأسئلة التى ينبغى عليه أن يحدد مدى ملائمة أساليب الرقابة .

طبيعة التدقيق :

هى عملية التحقق من صحة مزاعم شخص ما ، ولأداء دوره بكفاءة وفعالية تعتمد على قواعد ومعايير منطقية وثابتة تحدد المقصود به ، وكما جاء فى تعريف التدقيق على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية ، إن التدقيق عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعى يتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية ، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق .

العلاقة بين التدقيق الداخلى والتدقيق الخارجى :

إن وظائف التدقيق أشبه بالمصل فهى واقية تحمى أموال المنشأة والخطط الإدارية من الانحراف ، وتضمن دقة البيانات المستعملة من جانب الإدارة فى توجيه السياسات العامة للمنشأة وإدخال التحسينات والتعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية لتتمشى مع التطورات الحديثة .

ويمكن للمدقق الخارجى الاستفادة من عمل المدقق الداخلى وأن يوثق تقييمه فى ضوء المعايير التالية :

أ - المكانة فى الهيكل الوظيفى : إذا كان المدقق الداخلى جزءاً من الإدارة فى الهيكل التنظيمى فلا يعتبر مستقلاً ، كما أن مكانته فى الهيكل الوظيفى قد يؤثر على تجرده فى أداء عمله لذلك يجب أن يكون مسئولاً أمام أعلى مستوى وأن يعطى المدقق الداخلى الحرية فى الاتصال بالمدقق الخارجى .

ب - أن يفحص طبيعة وعمق المهام التى يكلف بها المدقق الداخلى من قبل الإدارة وأن يستفيد من التوصيات واتخاذ الإجراءات المناسبة مع الأخذ بالدليل .

ج - أن يتأكد من الكفاءة

والتأهيل والتدريب المناسب لمن يقوم بعملية التدقيق الداخلى وتقييم خبراتهم ومؤهلاتهم المهنية .

د ـ التحقق من التخطيط المناسب والإشراف على عمل المدقق الداخلى ومثال لذلك إلتزام المدقق الداخلى بتوفير أدلة وبرامج وأوراق عمل مناسبة.

هـ ـ التحقق من وجود خطة سنوية مبدئية للمدقق الداخلى ـ ومناقشتها فى وقت مبكر لتحديد المواضيع و التى يمكن الاستفادة منها ، لتحديد مدى شمول التدقيق ومستوى الاختبارات ، والطرق والعينات وتوثيق العمل وإجراءات التدقيق وإعداد التقارير .

و ـ تبليغ الإدارة بأى مواضيع هامة تؤثر على عمل المدقق الخارجى أن كان هناك ما يدعو إلى إثارة الانتباه وأن يبلغ المدقق الخارجى ، المدقق الداخلى بأى مواضيع قد تؤثر على عمله .

المصارف الإسلامية :

تمهيد :

أنشئت المصارف الإسلامية فى السودان خلال العقود الثلاثة الماضية ، وقد اكتشفت هذه المصارف منذ بداية عملها أن الآلية التى ستساعدها فى تحقيق الضبط الشرعى لممارساتها تتمثل فى إنشاء أجهزة الرقابة الشرعية وذلك بهدف التأكيد على شرعية معاملات وعمليات المصرف .

وقد عرف شحاته (١٩٩٥م) الرقابة الشرعية بأنها متابعة وفحص وتحليل الأعمال والتصرفات والسلوكيات التى يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات للتأكد من أنها تتم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتعتبر الرقابة الشرعية التى تخضع لها المصارف الإسلامية نوعاً من الرقابة تتميز به المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية .

وتتمثل وظيفة أجهزة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية فى التأكد من أن جميع أعمال ونشاطات المصارف الاستثمارية والادخارية والخدمية قد تمت وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وفى إيجاد البدائل والصيغ المشروعة لأى أعمال مصرفية تخالف أحكام الشريعة الإسلامية وعليها أن تقدم تقريراً بذلك للجمعية العمومية للمساهمين توضح فيه مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية فى جميع معاملاته ، وتقوم أجهزة الرقابة الشرعية بالاشتراك مع الإدارة التنفيذية بوضع نماذج العقود ومراجعة العمليات الاستثمارية وإصدار الفتاوى فى المسائل التى تعرض عليها من الإدارة التنفيذية ويقول عبدالكريم (١٩٩٥) أن لهذه الأجهزة وظيفة أخرى تتمثل فى تقديم المشورة للمراجع الخارجى ولإدارة المصرف حول المعالجات المحاسبية لبعض الموضوعات التى تستدعى الخروج عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها من أجل الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ، مما سبق يتضح أن لأجهزة الرقابة الشرعية

دور فى الرقابة على العمليات المالية بالمصارف الإسلامية .

ولكن نلاحظ وجود أشكال مختلفة لأجهزة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية السودانية ، يقول الحسين (٢٠٠٣م) أن الرقابة الشرعية فى الجهاز المصرفى السودانى قد أخذت ثلاثة أشكال مختلفة تمثلت فى هيئة الرقابة الشرعية والمستشار الشرعى وإدارة الفتوى والبحوث واختلاف الشكل سيؤدى حتماً إلى اختلاف الدور فهيئة الرقابة الشرعية يختلف دورها عن المستشار الشرعى وعن إدارة الفتوى والبحوث .

وقد وجد أيضاً أن دور الرقابة الشرعية فى مراجعة العمليات المالية يختلف من مصرف لأخر وفى ذلك يقول عطية (١٩٨٩م) إن عدداً قليلاً من المصارف الإسلامية يتيح لأجهزة الرقابة الشرعية مراجعة عملياتها بالتفصيل وتقديم تقرير عنها لمجلس الإدارة ، أما بقية المصارف التى تقوم أجهزة الرقابة الشرعية فيها بمراجعة العمليات التى تحول لها من الإدارة التنفيذية مما يدل على اختلاف دور أجهزة الرقابة الشرعية من مصرف لأخر .

وفيما يتعلق بسلطة التعيين وتبعية هذه الأجهزة أن هذا الأمر أسند فى بعض المصارف لمجلس الإدارة بينما فى مصارف أخرى للجمعية العمومية للمساهمين (لجنة الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦ م ـ ص ٢٣٨ ، وهذا الأمر يدل على أن طريقة التعيين وتبعية هذه الأجهزة يؤثر على دور هذه الأجهزة وباختلافها يختلف دور هذه الأجهزة من مصرف لأخر .

وأيضاً فى بعض المصارف الإسلامية السودانية لا يوجد لأجهزة الرقابة الشرعية دور فى إعداد وصياغة ومراجعة العقود الاستثمارية ولا فى إعداد نماذج الخدمة المصرفية ومراجعتها بل لوحظ فى بعض المصارف أنه لا يسمح لهذه الأجهزة بإبداء رأى شرعى فى الضمانات (لجنة الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦م ص ٥٣ ـ ٨١).

تعريف الرقابة :

وردت كلمة الرقابة فى المعجم الوسيط (١٩٨٥م) بمعنى "الملاحظة والحراسة والحفظ" وفى مختار الصحاح (١٩٨٤م) لم ترد كلمة الرقابة وأنما وردت كلمة رقيب فالرقيب يعنى "الحافظ والمنتظر ".

ولم ترد فى القرآن الكريم كلمة الرقابة وأنما بعض الكلمات المشتقة من هذه الكلمة مثل «الرقيب ـ رقيب ـ ترقب ـ فارتقب» وهى تعنى الرعاية والحفظ والانتظار وهذا المعنى يتفق مع المعنى اللغوى للرقابة ، وأوضح فهمى (١٩٦١م) أن الرقابة العامة فى الإسلام يطلق عليها مصطلح الحسبة

وذكرت مشهور (١٩٩٠م) أن الحسبة فى المجال الاقتصادى تعنى مراعاة القيم الأخلاقية ومواجهة أى انحراف اقتصادى

وإصلاحى وتشمل مجالات متنوعة خارجة عن اختصاصات الولاة أو القضاة.

والرقابة هى الوظيفة التى تضمن أن الأنشطة تؤدى إلى النتائج المرغوبة تتعلق عملية الرقابة فى وضع المعيار وقياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحى وعرف ناجى (١٩٨٢م) الرقابة بأنها " نشاط إنسانى يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزا على توقيع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً ".

ويرى الشرقاوى (١٩٩٢م) أن الرقابة هى "الوظيفة التى تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها" وتتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات أساسية هى :

- إنشاء معايير ثم قياس الأداء الفعلى طبقاً لهذه المعايير ومن ثم التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحى (عبدالقادر ١٩٨٩م) .

- وأوضح الأزهرى (١٩٧٩م) بأن الرقابة تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شىء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهى تهدف إلى الوقوف على نواحى الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وأن الرقابة تكون على شىء سواء على أعمال أو أفراد أو مواقف .

- ويرى الكفراوى (١٩٨٤م) أن الرقابة هى الإشراف من قبل سلطة أعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخصص لها ، فالرقابة هى عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الجهة الرقابية للتأكد من أن العمل داخل الوحدة يتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة .

- ويشير عبدالعال (٢٠٠٠م) أنه من خلال تعريفات الرقابة يمكن إدراك الأبعاد التالية :

١ - إن الرقابة ليست مهمة واحدة أو نشاط واحد ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة.

٢ - إن عملية الرقابة عملية مستمرة وملازمة للتنفيذ الفعلى للخطط منذ اللحظة الأولى .

٣ - إن عملية الرقابة تتكون من معايير الخطط المرسومة ونتائج الأداء الفعلى للتنفيذ .

٤ - إن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من استيفاء الأداء الفعلى للمعايير المخططة.

ومن الممكن تعريف الرقابة المصرفية بأنها الأدوات الى تستخدم لتحقيق الاستقرار الاقتصادى والمالى وأن هذه الأدوات تقوم بوضع الترتيبات المناسبة لتحقيق استقرار الجهاز المصرفى وذلك عن طريق وسائل تؤدى إلى تقليل حجم المخاطر التى تتعرض لها المؤسسات المصرفية حامد(٢٠٠٢).

وبعد إصدار منشور أسلمة المصارف فى السودان (١٩٨٤م) والذى

تم بموجبه توجيه المصارف بالتقيد بتكييف عملياتها وفقاً للمبادئ الإسلامية والتخلى عن الممارسات المرتكزة على المفاهيم المصرفية التقليدية جاءت بعض الاصطلاحات لتهيئة المناخ للعمل المصرفى الإسلامى وابتدعت أداة رقابية جديدة للتأكد من أن العمل المصرفى يسير وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتمثلت هذه الأداة فى الرقابة الشرعية .

تعريف الرقابة الشرعية :

تعتبر الرقابة الشرعية إحدى أدوات الرقابة المصرفية ولكن هذه الأداة تقتصر على المصارف الإسلامية التى تختلف عن المصارف التقليدية فى طبيعة نشاطها ، وتتمثل وظيفة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية فى التأكد من أن جميع أعمال ونشاطات المصرف قد تمت وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

وقد عرف أبوغدة (٢٠٠٢م) الرقابة الشرعية بأنها " متابعة وفحص وتحليل الأنشطة والأعمال وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك باستخدامها الأساليب والوسائل الملائمة والمشروعة مع بيان المخالفات وتصويبها ووضع البدائل المشروعة لها وتقديم التقارير للجهات المعنية متضمنة الرأى الشرعى والقرارات والإرشادات والتوصيات لمراعاتها .

وتقع مسئولية شرعية المعاملات مباشرة على صاحب العمل مثل بقية مسؤولياته ، ولا تختلف مسئولية الرقابة كثيراً عن مسئولية المستشار القانونى والاقتصادى إذ أنها تقتصر على تقديم المشورة وإبداء الرأى الشرعى ، وواجب الالتزام بأحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين وتضطلع الرقابة الشرعية ببيان الأحكام الشرعية ثم بواجب المراقبة ويجب أن يتضامن كل هؤلاء بدرجة واحدة من المسئولية.

ولكن فى الواقع فأن مسئولية شرعية المعاملات تقع على عاتق أجهزة الرقابة الشرعية لوحدها ، وفى هذا يقول عبدالله (٢٠٠٠م) أن هناك مفهوماً شائعاً فى النظام المصرفى يقضى بأن مسئولية الرقابة الشرعية هى مسئولية هيئة الرقابة الشرعية ، ويعتبر هذا المفهوم خاطىء وذلك لأن هيئة الرقابة الشرعية لوحدها لا تستطيع من حيث الواقع العملى إنقاذ هذه الاختصاصات متفرغة لأعمال الرقابة الشرعية وأنما تؤديها فى اجتماعات دورية وأن هذا الواجب يقع على عاتق إدارة المصرف وأن وظيفة الرقابة الشرعية هى أن تعينه تضامناً على أداء هذا الواجب .

وهناك نص صريح يؤكد أن مسئولية التأكد من شرعية المعاملات يقع على عاتق إدارة المصرف كما ورد فى معيار المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (٤) الصادر فى العام (١٩٩٧) الخاص بتعيين وتكوين هيئة الرقابة الشرعية حيث جاء فى الفقرة (١٤) منه "يجب أن يشمل

التقرير على بيان واضح يفيد أن إدارة المصرف مسؤولة عن الالتزام بأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية بصورة صحيحة .

أهداف الرقابة الشرعية :

تم إنشاء الرقابة الشرعية بالمصارف بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف كما أشار إلى ذلك أبو غدة (١٩٩٩م) .

١ ـ تبصير العاملين بالمصارف الإسلامية بأحكام المعاملات الإسلامية وتأصيل النشاط المصرفى الإسلامى .

٢ ـ طمأنة الجمهور من المتعاملين مع المصارف الإسلامية على شرعية النشاط الذى تقوم به المصارف الإسلامية .

٣ ـ تحقيق الالتزام بأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية فى العمل المصرفى .

٤ ـ اعتماد الصيغ والعقود والنماذج المتبعة فى مجال المصارف وتقديم البدائل الشرعية لها إن أمكن .

٥ ـ إثراء فقه المعاملات المالية بتطوير الصيغ المعروفة واستحداث صيغ جديدة .

وأضاف عبدالله (٢٠٠١م) إلى ما سبق الأهداف الآتية :

١ ـ إصدار الفتاوى الشرعية والتوصيات وتقديم المشورة لإدارات المصارف الإسلامية .

٢ ـ المساعدة فى تأهيل وتدريب العاملين وتطوير البحث فى العمل المصرفى الإسلامى .

وبالرجوع إلى الأهداف السابقة يتضح أن دور أجهزة الرقابة الشرعية فى الرقابة على العمليات المالية بالمصارف يظهر بصورة جلية فى الهدف الرابع حيث إن عملية اعتماد الصيغ والعقود والنماذج يتيح لأجهزة الرقابة الشرعية المشاركة فى وضع معايير لعقود الاستثمار ونماذج الخدمات المصرفية .

كيفية أداء الرقابة الشرعية لأدوارها :

يجب على الرقابة الشرعية حتى تقوم بأدوارها أن تضع برنامجا شاملا لمراقبة جميع أنشطة المصرف فى فترة زمنية محددة توضح الإجراءات التى تشمل مختلف عمليات المصرف بالإضافة إلى ضرورة وجود قنوات اتصال واضحة بين الرقابة الشرعية وأجهزة الرقابة الأخرى (عبدالله ١٩٩٥م) .

وكذلك لابد من وضع المعايير للرقابة الشرعية وبهذا الخصوص يشير عبدالمعطى (١٩٩٤م) إلى ضرورة وضع معايير للرقابة الشرعية على غرار بعض المهن حيث توضح هذه المعايير ما هو متوقع من هيئات الرقابة الشرعية وحدود مسئولياتها عن الرأى الذى تقدمه فى تقاريرها .

ولابد للرقابة الشرعية من القيام بمراجعة كل العمليات التى قام ويقوم بها المصرف للتأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة ، وقد أشارت لجنة الأساتذة والخبراء والاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين (١٩٩٦م) أن الطريقة الملائمة لأداء هيئة الرقابة الشرعية لعملها تتمثل فى إعطائها صلاحية مراجعة

وبحث مدى شرعية كل عمليات ومعاملات المصرف للتأكد من السلامة الشرعية ولا يجب أن ينحصر أداء الهيئة فى الرد على الاستفسارات.

أشكال الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية السودانية :

تلاحظ أن الرقابة الشرعية فى الجهاز المصرفى السودانى قد أخذت ثلاثة أشكال تمثلت فى هيئة الرقابة الشرعية وإدارة الفتوى والبحوث والمستشار الشرعى .

المستشار الشرعى :

جاءت فكرة المستشار الشرعى من أن الأصل فى المصارف الإسلامية أن يؤدى العاملون واجباتهم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وأن ما تحتاجه إدارة المصرف هو الاستفسار عن المسائل المصرفية المستجدة أو ما يخفى من أحكام (الحسين ٢٠٠٣ ـ ص ٧٤) .

وقد بدأ هذا الشكل أولا فى مجموعة مصارف دلة البركة وفى هذا الشكل يقوم شخص واحد بواجب الرقابة الشرعية على العمليات المالية وقد يكون هذا الشخص متفرغاً لهذا العمل وقد لا يكون متفرغاً له .

ويعاب على هذا الشكل وجود تخصص واحد هو عادة تخصص الشريعة الإسلامية ، وقد أوضح فياض (١٩٩٩م) أنه لا يكفى شخص واحد للقيام بواجب الرقابة الشرعية لأن المسائل المالية بلغت من التعقيد والتشابك ما يتعذر على الفقيه الواحد أن يستقل بإصدار الحكم الشرعى .

ومن هنا يتضح أن المستشار الشرعى لا يستطيع القيام بالرقابة على العمليات المالية وذلك لأن تخصصه شرعى وهو غير ملم بالجوانب الاقتصادية والقانونية والمصرفية .

إدارة الفتوى والبحوث :

تجربة إدارة الفتوى والبحوث فى صورتها المستقلة تعتبر تجربة سودانية وقد ابتدرها مصرف التضامن الإسلامى والفلسفة الأساسية من وراء هذا الشكل هى محاولة بناء الجسور لتصل الفجوة بين فقه الحكم الشرعى وبين الواقع المصرفى وقد روعى أن يتم ذلك عن طريق عملية بحث واجتهاد فى شعب العلوم ذات الصلة وهى الشريعة والاقتصاد والقانون (١٩٩٣م) .

وتنوع التخصصات يوفر ضمانات إدارية وسلوكية حيث يتيح فرصة التشاور والترجيح بين الأراء المختلفة وتعتبر هذه الإدارات من ضمن إدارات المصرف الرئيسية والوجود الدائم لأعضاء هذه الإدارات يجعلها تقف على تنفيذ تطبيق أعمالها والرقابة على العمليات المالية .

ولكن يعاب على إدارة الفتوى والبحوث عدم تمتعها بالاستقلالية حيث إنها تخضع لمجلس الإدارة وللإدارة التنفيذية للمصرف (الحسين ٢٠٠٣ ـ ص ٧٤).

هيئة الرقابة الشرعية :

عرف معيار الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (١) الصادر فى العام ١٩٩٦م هيئة الرقابة الشرعية

بأنها "جهاز مستقل من الفقهاء والمتخصصين فى فقه المعاملات ويجوز أن يكون أحد أعضائها من غير الفقهاء على أن يكون من المتخصصين فى مجال المؤسسات المالية وله إلمام لفقه المعاملات ويعهد لهذه الهيئة بتوجيه نشاطات المؤسسة ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية .

وتتكون هيئة الرقابة الشرعية عادة من ثلاثة إلى سبعة أشخاص وتقوم بعقد اجتماعات دورية للنظر فى أداء الواجبات الموكلة لها ، ويتميز هذا الشكل باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية للمصرف ، ويساعد عدد الأعضاء واختلاف تخصصاتهم فى الوصول إلى إجابات مقبولة وسديدة للمسائل المطروحة عليها (لجنة الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦ ـ ص ٣٤٦).

ويعاب على هذا الشكل عدم وجود ممثل دائم لهذه الهيئة بالمصرف حتى يستطيع متابعة ما يجرى يومياً على أرض الواقع وذلك لأن معظم أعضاء الهيئة غير متفرغين على نحو يصعب معه رؤية العاملين لهؤلاء الأعضاء وقد أشار الحسين (٢٠٠٣م) بهذا الخصوص إلى أن عدم التفرغ بالإضافة إلى ضآلة الوقت المخصص من الهيئة لمتابعة الأعمال يؤدى إلى صعوبة وقوف أعضاء الهيئة على حقيقة ما يجرى من معاملات وتصرفات وبالتالى تأتى أحكامهم غير مطابقة للواقع العملى .

مما سبق يتضح وجود ثلاثة أشكال للرقابة الشرعية ولا شك أن هذا الأمر يؤدى إلى اختلاف أدوار الرقابة الشرعية من مصرف إلى آخر ، فالمسائل التى تواجه المستشار الشرعى تحتاج فى كثير من الأحيان إلى الإلمام بالنواحى الاقتصادية والقانونية وهذه لا تتوافر للمستشار الشرعى.

ودور المستشار الشرعى يكاد ينحصر فى الرد على الاستفسارات عن الأمور المستجدة ولا يستطيع المستشار الشرعى الحكم على أعمال وتصرفات المصرف ولا إبداء الرأى الشرعى فى العمليات الاستثمارية والخدمات المصرفية من قبل المصرف (الحسين ٢٠٠٣ ـ ص ٧٤).

ويختلف دور إدارة الفتوى عن دور المستشار الشرعى ومن الممكن إرجاع هذا الاختلاف إلى انحصار تخصص المستشار الشرعى فى تخصص واحد هو غالباً الشريعة الإسلامية وتعدد تخصصات أعضاء إدارة الفتوى والبحوث .

دور هيئة الرقابة الشرعية يختلف عن دور إدارة الفتوى والبحوث بسبب كبر حجم الهيئة وتعدد تخصصات أعضائها على عكس العدد المحدود من التخصصات فى إدارة الفتوى وكذلك فأن تفرغ إدارة الفتوى وعدم تفرغ أعضاء الهيئة يؤدى إلى اختلاف الأدوار .

واختلاف الأدوار بين

المستشار الشرعى وهيئة الرقابة الشرعية مرده تمتع الهيئة بالاستقلالية وتعدد تخصصات أعضاء الهيئة بجانب أن للهيئة الحق فى المراقبة والإشراف على نشاطات المصرف المختلفة .

استقلالية أجهزة الرقابة الشرعية :

يجب أن تتمتع أجهزة الرقابة الشرعية بالاستقلالية التامة عن كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف وهذه الاستقلالية تمنحها القوة والنفوذ للقيام بعمليات الفحص والتدقيق دون تدخل إدارى للتأكد من مطابقة جميع أعمال المصرف لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها (أبوغده ٢٠٠٢م - ص ٢٦) .

ولمعرفة مدى استقلالية هذه لاأجهزة لابد من التطرق لعدة نقاط من حيث وضع هذه الأجهزة فى البناء التنظيمى للمصرف وتبعيتها والنص على إنشاء هذه الأجهزة فى الوثائق الأساسية للمصرف والمعاملة المالية لأعضاء هذه الأجهزة.

الحوكمة :

مبادئ الحوكمة

Principles of Corporate Governance

طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية Organization for Economic Cooperation & Development (OECD) فى عام ١٩٩٩م هى دراسة والعمل على تحقيق متطلبات :

١ - حقوق المساهمين .

٢ - المعاملة المتكافئة للمساهمين .

٣ - دور أصحاب المصالح فى أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات .

٤ - الإفصاح والشفافية .

٥ - مسئوليات مجلس الإدارة.

الممارسات السليمة (الحوكمة فى المؤسسات المصرفية) :

القائمون على أمر الرقابة يهتمون بصورة بالغة فى تحديد ما إذا كانت المصارف لديها حوكمة (حكم مؤسسى) أم لا ؟

وبناء على ذلك سيتم عرض خبرات هذه الجهات الرقابية مع اقتراح للأداء السليم فى المؤسسات المصرفية لتلافى المشاكل ويجب النظر إليها كمعايير حاسمة لأى عملية حوكمة ، وتتمثل فى الآتى :

١ - وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم تخص المؤسسة ويتم تعميمها داخل المؤسسة : لابد لأى مؤسسة لتؤدى عملها من وجود أهداف استراتيجية أو قيم موجهة للمؤسسة ، وعلى مجلس الإدارة تبنى هذه الاستراتيجيات التى توجه النشاط وأن يوجد القيم الخاصة بالمؤسسة على مستواه وعلى مستوى الإدارة العليا والعاملين ، وهذه القيم يجب أن تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح فى التوقيت الصحيح حول المشكلات ، ويجب أن تمنع هذه القيم الفساد والرشوة فى أعمال المؤسسة على المستويين الداخلى والخارجى للعمليات ، كما يجب أن يؤمن مجلس الإدارة على أن الإدارة على أن الإدارة العليا تطبق السياسات التى تحد أو تمنع النشاطات والعلاقات التى تحجم نوعية الحكم السليم مثل "الإقراض الداخلى المتصل بالمسئولين

والموظفين فى المصرف ، أو أى معاملات تفضيلية لأطراف أو هيئات مقربة من المسئولين .

٢ ـــ وضع خطوط للمسئولين وتعزيزها ، مع وضوح المحاسبة وقواعدها والتى تتطلب كفاءة مجلس الإدارة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأن خطوط المسئولية والمحاسبة غير المحددة وغير الواضحة تؤدى إلى تشابك بين الخطوط والمسؤوليات وتزيد المشاكل .

لذلك على الإدارة العليا أن تجد البيئة المحاسبية للعاملين وأن يدرك هؤلاء العاملون بأنهم مسئولون أساساً تجاه محلس الإدارة .

٣ ـ مؤهلات مجلس الإدارة والتى تؤهلهم للفهم الواضح لدورهم فى الحوكمة ، وعدم التأثير والخضوع لأى مؤثرات مصدرها الإدارة أو جهات خارجية .

مسئولية مجلس الإدارة تجاه العمليات والسلامة المالية المصرفية تعظم من دوره فى تلقى المعلومات الكافية بصفة دورية لكى يلم بما يجرى داخل المؤسسة ، وحتى يستطيع الحكم على أداء الإدارة ، وهذا يتطلب أن يصبح عدداً كافياً وفعالا ، قادرين على ممارسة الحكم بشكل مستقل عن أراء الإدارة أو المساهمين ذوى النفوذ أو الحكومة ، كما أن وجود مدراء مؤهلين وذوى كفاءة ضمّن مجلس الإدارة مستقلين لا ينتمون إلى الإدارة ، ووجود مجلس إشراف رقابى أو مجلس تدقيقى مستقل يمكن أن يعزز الاستقلالية والموضوعية فى صنع القرارات العليا ، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات وتساهم فى تحسين التوجه الاستراتيجى .

وهو بهذا يضيف قوة تطبيق الحوكمة للمصرف أو المؤسسة ، وذلك يحتم أن يمتلك مجلس الإدارة بعض الأدوار الهامة مثل :

- امتلاك سلطات السؤال ومحاسبة الإدارة عن عمليات المصرف والإصرار على طلب توضيحات مباشرة من الإدارة .
- التوصية بسياسات سليمة مبنية على تجارب أو حالات أخرى .
- توفير النصح غير المرتكز على العاطفة .
- الاجتماعات الدورية مع الإدازة العليا وجهاز التدقيق الداخلى .
- الابتعاد عن المشاركة اليومية لأعمال المصرف.
- تفويض بعض اللجان للإشراف والرقابة مثل لجنة إدارة المخاطر المالية والتشغيلية ، ومخاطر السوق ، وغيرها ، وكذلك لجنة التدقيق ، ولجنة التعويضات ، التى تكون مهمتها تقديم الاستشارة لمجلس الإدارة حول مكافآت الإدارة العليا والمسئولين .

٤ ـ التأكد من وجود رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا :

الإدارة التنفيذية العليا هى أهم مكون للحوكمة ، فمجلس الإدارة يقوم بعملية الفحص والموازنة لأعمال الإدارة العليا ، لذلك فعلى الإدارة العليا أن تكون لديهم رؤيا بعيدة النظر لرؤساء الأقسام ، وتجنب الظروف الإدارية التى تؤثر على قراراتهم مثل (مدراء يتسلمون أعمال إدارية بدون

توافر المتطلبات الأساسية على صعيد المهارات والمعرفة ، مدراء ليست لهم الرغبة فى مراقبة الموظفين ، ويعتبرون أساسيين وناجحين فى عملهم).

٥ - ممارسة الشفافية فى الحوكمة حسب ما جاء فى ورقة عمل بازل عن تعزيز الشفافية المصرفية فمن غير المعقول أن يتحمل أعضاء مجلس الإدارة العليا المسؤولية أو محاسبتهم عن أدائهم فى حال وجود نقص فى الشفافية ، والذى يحدث عادة عند نقص المعلومات عن البنية وأهداف المؤسسة وبالتالى يصعب الحكم على فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا .

مع العلم بأن المصدر الرئيسى لتعزيز الحوكمة هى الشفافية ولا سيما أن الإفصاح العام مطلوب فى المجالات التالية :

أ - بنية مجلس الإدارة (الحجم ، العضوية ، المؤهلات ، واللجان).

ب - بنية الإدارة العليا (المسئوليات ، المؤهلات ، الخبرة).

ج - البيئة التنظيمية وبنياتها الأساسية (بنية مجالات عمل المؤسسة ، تركيبة الحوافز ، وسياسة المكافآت خيارات الأسهم).

٦ - الطرق والوسائل التى تدعم الحوكمة لجنة بازل تؤمن على مسئولية الحوكمة ترتكز على مجلس الإدارة العليا لأى مصرف إلا أن هناك عدد من الطرق والوسائل التى تساعد الجهات المذكورة فى أدائها وهى :

- الحكومات من خلال القوانين .
- الأجهزة الرقابية على أسواق الأوراق المالية والبورصات بعد متطلبات الإدراج والإفصاح والإيفاء .
- المدققون من خلال التدقيق على النظام .
- المبادرات المرتبطة بقيم القطاع الإدارى والإتقان على تصميم الممارسات السليمة التى تنفذ بواسطة منظمات القطاع المصرفى .

٧ - المسئولية المصرفية وبازل (٢) فى الفترة السابقة لسنة ١٩٩٩م قضى لجنة بازل للرقابة على المصارف بعمل جاد لإصدار اتفاق بازل ٢ والخاص بمعيار كفاية رأس المال بحيث يعكس التغيرات فى هيكل وممارسات الأسواق المالية والبنوك .

وبازل ٢ ترتكز على معالجة الأسباب التى أدت إلى الأزمات المصرفية فى كثير من الدول ، والتى تمثلت أسبابها فى عدم إدارة البنوك للمخاطر المصرفية التى تتعرض لها بسبب ضعف الرقابة الداخلية والخارجية .

وقد ركز الاتفاق الجديد (بازل٢) على تقوية رأس المال القانونى أو الرقابى بحيث يكون أكثر قدرة على الاستيعاب للمخاطر التى يتعرض لها المصرف وترصد حوافز للمصارف التى تدير المخاطر التى تتعرض لها بصورة جيدة .

اتفاق بازل ٢ يعتبر أكثر تعقيداً لأسباب متعددة منها أن تقييم المخاطر فى بيئة تتميز بتطوير وزيادة الأدوات المالية الجديدة وكذلك

الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الأدوات يجب أن يكون ذا كفاءة عالية .

وإذا أردنا تطبيق هذه المبادئ على القطاع المصرفي سنجد أن المؤتمرات والمقررات التي خرجت ببعض المعايير كما في بازل ١ ، ٢ سنجد أن هذه المقررات والمعايير ما هي إلا نتاج لمبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي .

أهم أهداف اتفاق بازل ٢ تتمثل في الآتي :

أ ـ طرق قياس منظورة لإدارة المخاطر المصرفية .

ب ـ التقريب بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

ج ـ إيجاد مدخل للتفاهم بين مسئولي البنك والسلطات الرقابية فيما يتعلق بقياس إدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر .

د ـ رفع درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف بأن تتاح المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للعملاء الذين يتعاملون مع المصرف ، حيث إنهم يشاركون المصرف في المخاطر التي يتعرض لها .

وفي ختام هذه الورقة يمكن أن نخلص إلى :ـ

أولاً : النتائج التالية :

أ ـ الاختلاف البائن في وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمصارف السودانية مما يعكس عدم الاستقلالية .

ب ـ عدم توحيد هيئات الرقابة الشرعية في المصارف السودانية مما يؤدي إلى عدم توحيد واستطراق الفتاوى وكذلك الأسس التي يعمل بها كل مصرف مما يخلق عدم العدالة والمساواة في المنافسة .

ج ـ تؤكد طريقة اختيار الإدارات العليا ومجالس الإدارات في المصارف السودانية والتي تحتكم إلى الولاء السياسي كمعيار للاختيار عدم تطبيق المصارف السودانية لمبادئ الحوكمة في سياستها .

ثانياً : التوصيات :

١ ـ العمل على تحقيق الاستقلال الكامل للمراجع الداخلي بتوحيد وضعه في الهيكل التنظيمي مع مجلس الإدارة وتبعيته للجمعية العمومية .

٢ ـ التأكيد على وجود هيئة رقابية شرعية ذات مواصفات على أن يتبع الجمعية العمومية .

٣ ـ اتخاذ معايير الكفاءة والتأهيل كأساس لاختيار مجالس الإدارات .

٤ ـ تطبيق مبدأ الشفافية والعلنية في السياسات والقرارات .

٥ ـ المصارف الإسلامية ذات طبيعة خاصة ويجب تمثيل المودعين (مستثمرين) في الجمعية العمومية وإعطاؤهم حق اختيار الإدارات والمراجعين .

*****

جدول يوضح اختصاصات وطريقة عمل كل نمط من أنماط الرقابة الشرعية

الصفات	(أ) هيئة الرقابة الشرعية	(ب) المستشار الشرعى	(جـ) إدارة الفتوى والبحوث
الأعضاء	٣ ـ ٧ علماء شريعة وقانون	اختيار مستشار للرقابة الشرعية	تمثل إحدى إدارات المصرف الرئسيسية (١) شعبة للشريعة (٢) دراسات اقتصادية (٣) شعبة اقتصاد .
الاستقلالية	مستقلة تماماً عن الإدارة التنفيذية.	مستقلة عن الإدارة التنفيذية	تابعة للإدارة التنفيذية
المهام	١ ـ وضع نماذج العقود والاتفاقات والعمليات لجميع معاملات المصرف. ٢ ـ المشورة الشرعية فى الأمور العائدة لمعاملات المصرف. ٣ ـ إبداء الرأى من الناحية الشرعية فيما يطلبه مجلس الإدارة . ٤ ـ مراجعة عمليات المصرف من الناحية الشرعية . ٥ ـ تقديم تقارير دورية وكلما اقتضى الأمر ذلك للمدير العام ومجلس الإدارة . ٦ ـ تقديم تقرير سنوى للجمعية العمومية يشمل رأى الهيئة فى تمشى البنك مع أحكام الشريعة	يقوم بأعباء ومهام هيئة الرقابة الشرعية كما فى (أ)	الدراسات وإصدار الفتوى والقرارات ، والغرض منها تطوير الرقابة الشرعية وإزالة الازدواجية ما بين المعرفة النظرية ، والواقع العملى والرد على استفسارات الفروع ، لكن يؤخذ عليها عدم الاستقلالية ، مثال لذلك ما يطبق ببنك الخرطوم ـ التضامن ـ النيلين .

المصدر : الاستبيان التوثيقى لإسلام الجهاز المصرفى ١٩٨٤ ـ ١٩٩٤ ـ المعهد العالى للدراسات المصرفية .



الشركة القابضة

للقطن والغزل والنسيج والملابس الجاهزة

تقدم

- البدل الجاهزة
- ملابس حريمى
- الوبريات
- المفروشات

تباع بالمعرض الدائم بمقر الشركة القابضة للغزل والنسيج

الإستعلام

١ش الطاهر - عابدين ت:٣٩٠٦٩٤٢ - ٣٩٠٢٢٣٥